الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التـعليـم العـالي و البـحث العـلمـي

المـــركـــز الجـــامـــعي العقيد أكلي محند اولحاج البويـرة



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire

Colonel Akli Mohand Oulhadj Bouira

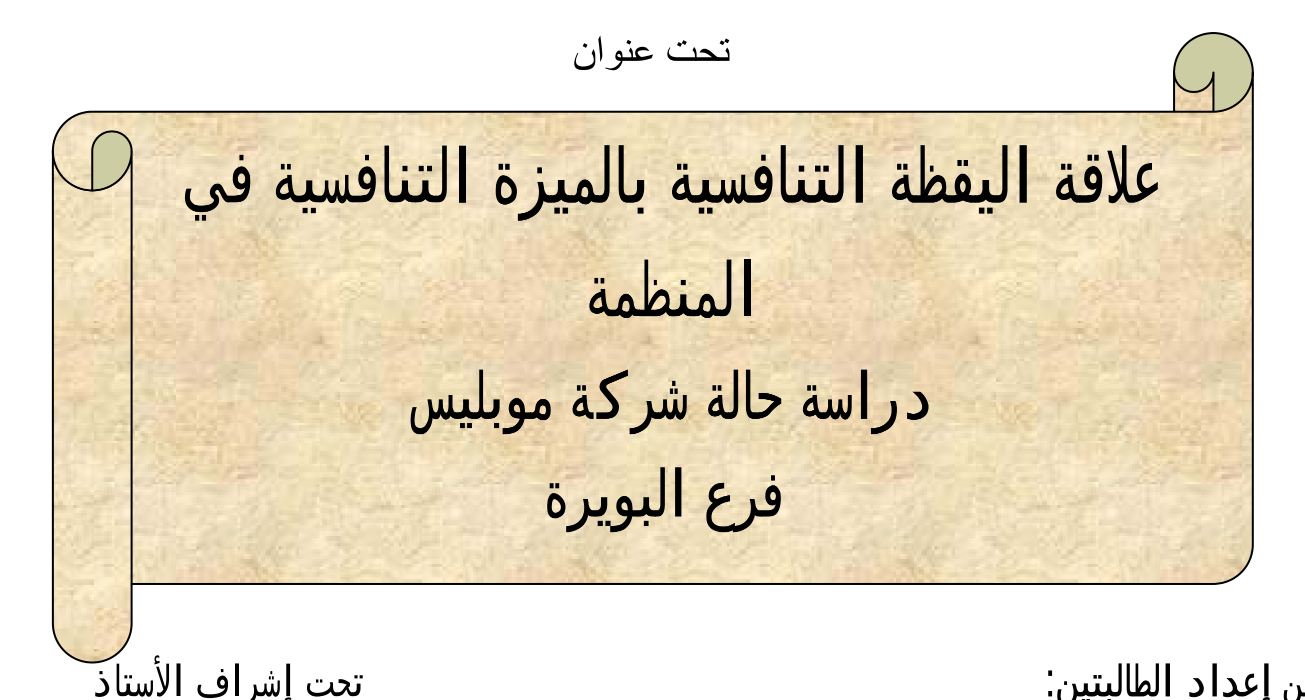
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم :علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتجية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان



علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة

دراسة حالة شركة موبليس فرع البويرة

من إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء ثلجون
- عائشة قاسيمي

تحت إشراف الأستاذ

عبد الرزاق حميدي

السنة الجامعية: 2011/ 2012



بسم ا   الرحمان الرحيم

الحمد   الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا

الحمد   الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام

عملنا، نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

جرت العادة أن يكون وراء كل إعداد وبحث أشخاص منهم من

يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لأن نتقدم

بتشكراتنا الخالصة:

*إلى من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

* إلى الذي كان وما زال وندعو ا   أن يبقي للدروب منير

.......الأستاذ المشرف عبد الرزاق حميدي وإلى كل الأساتذة الكرام، وعمال شركة موبليس بالبويرة الذين نتوجه لهم بالشكر الجزيل لتعاونهم معنا.

* إلى كل من مدنا يد العون لانجاز هذا العمل المتواضع أخص بالذكر والدينا العزيزين، ووالدي زوجي أنار ا   دربهم وأطال ا   في عمرهم.

***إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث من بعيد أو من قريب.**



الحمد   الذي خول لنا ولولاه ما كنا بالغيه.

"وقضى ربك أن لا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى التي حملتني وهنا وبكت من أجلي في صمت إلى التي أهدتها الحياة التعب والحرمان، فأهدتني الدفء والحنان

إلى التي خصها ا   بالشرف الرفيع والعز المنيع، إلى التي يحرقها الشوق لنجاحنا ، ويؤرقها الخوف من فشلي إلى أمي الغالية "مليكة "

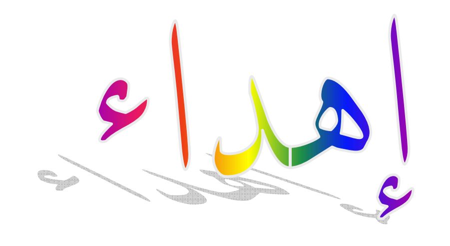
إلى التي ضحت وفتحت لي أبواب النجاح وكانت بدعائها في الليل والنهار سر نجاحنا، إلى التي تحمل أحلى الكلمات في الوجود، إليك يا أغلى شي في الوجود، إليك يا حبيبتي حفظك ا   أم زوجي الغالية "زهرة"

إلى من اشترى لي أول قلم ودفعني بكل ثقة على خوض الصعاب، إلى من تعب وضحى من أجل وصولي إلى هذه المرحلة أبي الغالي "بلقاسم"،

إلى الذي علمني معنى التعب والشقاء للوصول إلى المبتغى، إلى من شق طريق نجاحي إلى رمز العطاء، إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي، إليك أبي العزيز حفظك ا   "عيسى"،

إلى إخوتي "محمد، ساعد، عمر، رزيق، كريم، مصطفى، نورالدين، سمير خالد، فؤاد، منير، وليد، زكرياء "، وإلى كل أخواتي "نورة1 ليلى، نورة2، حياة، سميرة، صارة "، وأزواجهم إلى زوجة أخي الغالية "دلال"، وأبناء إخوتي و أخواتي "رانية، هديل، لينة ياسين، هيثم عبد ا ، مؤمن، محمد، باري "، إلى كل خالاتي وأخوالي وكل أولادهم وأعمامي وعماتي

إلى زميلاتي في الدراسة وفي العمل وأخص بالذكر كهينة، وفاطمة إلى كل من تعرفني ونسيت ذكرها إلى كل هؤلاء أقف وقفة اعتزاز وفخر وأهدي لهم ثمرة سنين الدراسة هذا البحث.   ***<u>عائشة</u>***



إلى التي حملتني وهنا على وهن تسعة أشهر وغمرتني بحنانها وكانت سندا لي في دربي وعانت الحلو والمر حتى أوصلتني إلى ما أبغي، إلى أغلى ما أملك في الوجود ....أمي

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء، إلى الذي رباني وأرادني أن أبلغ المعالي،

إلى الذي كان مثلي الأعلى في الصبر وطاعة إلى أعز ما عندي ....أبي،

إلى كل من قاسموني مرارة العيش وحلاوتها وحب الوالدين وطاعتهما .

*إلى المصباح الذي أضاء لي ظلمة دربي، منبع العطف والحنان إخوتي "كمال، نبيل، سيفو" وإلى أخواتي العزيزات "كريمة، وهيبة، سهيلة" وأبناء أختي"بدرو، ميمي، لياسو"

*إلى كل خالاتي وأخوالي، عماتي وأعمامي، وإلى كل أولادهم،

دون أن أنسى كل صديقاتي أخص بالذكر الغالية نسيمة، خديجة، عائشة، وردة ،

*إلى كل هؤلاء أهدي لهم ثمرة سنين الدراسة هذا البحث.

فاطمة الزهراء

الفهـــرس

الفصل الثاني: اليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المنظمة

الفصل الثالث: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في شركة موبليس فرع البويرة



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

قائمة الجداول:

مقدمــة عامــة:

في السنوات الأخيرة ومع مطلع القرن الجديد، أصبح العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة، حيث أصبحت المنظمات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير ويتجدد باستمرار، كما أصبحت المنافسة تشمل على التميز والابتكار ودرجة الاستجابة لتشمل متطلبات العملاء، وهذا ما أطلق عليه الاقتصادي "مايكل بورتر" مصطلح الميزة التنافسية، التي تمكن المنظمة من تحصين مكانتها في الأسواق الدولية، فأصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المنظمات في جميع القطاعات، فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل تعتبر من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها.

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسرعة انتشارها وتوفرها، أصبحت المشكلة عند الباحثين عن المعلومة تتمثل في الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة، وفي ظل هذه التطورات أصبح العالم يمثل قرية واحدة تشتد فيها المنافسة بين الأفراد والمنظمات بما فيها الدول من أجل بلوغ الريادة، وتحقيق مكانة سوقية، وترسيخ علامة المنتوجات في ذاكرة المستهلكين، مما يؤدي لكسب ولائهم من أجل ترويج منتجاتهم، خاصة بعد إلغاء الحواجز والعوائق الجمركية، لهذا تجد المنظمة نفسها مجبرة على خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين، وذلك للتفوق على منافسيها، وبالتالي كسب الزبون ومن ثم كسب ميزة تنافسية.

لذا فعلى المنظمة أن تكون على دراية تامة لما يحدث على مستوى الساحة التنافسية، كما يجب أن تكون شديدة التفطن في إتباع إستراتجية واحدة أو عدة استراتيجيات.

فدراسة البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المنظمة، يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها هذه الأخيرة نشاطها ، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة التحكم فيها، حيث تدرس المنظمة تلك البيئة بالطريقة التي تمكنها من التكيف معها، من خلال الفرص التي تتيحها والتي تحاول المنظمة الناجحة اقتناصها، والتعرف على التهديدات ومحاولة جعلها فرصا لصالحها، وتهديدا للمنظمات المنافسة لها.

وفي هذا الصدد تعمل المنظمات على تقوية مركزها التنافسي، من خلال عدة أساليب من الإبداع،والعمل بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، واعتمادها كذلك على مبدأ الحيطة والحذر وذلك بتطبيق نظام اليقظة التنافسية عن طريق رصد تحركات المنافسين، وجمع المعلومات الخاصة بنشاط عملهم، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية وصولا لمعرفة استراتيجياتهم المتبعة.

لذا فتحليل المنظمة الجزائرية لبيئتها التنافسية بواسطة وضع نظام لليقظة التنافسية أمر ضروري، لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها.

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية الدراسة والتي نطرحها في التساؤل الرئيسي:

- **إلى أي مدى تكمن علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة؟،** وهذا السؤال يقودنا لطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية

- ماذا نقصد ببيئة المنظمة وما هو الهدف من تحليل تنافسية المنظمة ؟

- ما مدى تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، باستعمال استراتيجيات التنافس؟

- فيما تتمثل علاقة اليقظة التنافسية في الرفع من ميزان تنافسية خاصة بالمنظمة؟.

وكإجابة أولية للإشكالية أعلاه يمكن إعطاء الفرضية الرئيسية على الشكل الموالي:

يؤدي إتباع نظام متكامل لليقظة التنافسية بأي منظمة اقتصادية للتقدم والازدهار في مجال نشاطاتها الرئيسية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعزز وضعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.

وتستند معالجة هذا الموضوع على جملة من الفرضيات التي يمكن حصرها في ما يلي:

- إن لجوء المنظمة لليقظة التنافسية، يعتبر من خصائص المنظمات المعاصرة.

- توجد بدائل مختلفة متاحة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- تحقق المنظمة ميزة تنافسية فقط من خلال اعتمادها على إستراتيجية القيادة بالتكلفة أو إستراتيجية التمايز.

- بازدياد المنافسة تزداد حاجة المنظمة لليقظة التنافسية.

- ثقافة اليقظة غير موجودة في معظم المنظمات الجزائرية.

أهمية البحث:

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال معرفة علاقة اليقظة التنافسية وأهميتها في استمرارية المنظمة وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها ميزات تنافسية، انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.

ولهذا البحث أهمية بالغة على المستوى التطبيقي للمنظمات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المنظمة مع الظروف الحالية للبيئة التنافسية التي تتميز بالتغير والديناميكية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة أساسيات اليقظة التنافسية مع التعرف على مكوناتها وطرقها ووسائلها.

- إظهار أهمية التكيف والتفاعل مع البيئة من اجل تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية في المنظمة الجزائرية.

- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في الشركة الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الشخصية:

- بحكم التخصص العلمي في هذا المجال.

- بحكم اليقين الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في ضمان تنافسية واستمرارية المنظمة.

الأسباب الموضوعية:

- حداثة وديناميكية وحيوية الموضوع.

- إثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات مدى صحة الفرضيات السابقة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف بالدرجة الأولى لجمع الحقائق والبيانات عن موقف معين، مع محاولة تفسير وتحليل هذه الحقائق من أجل الوصول لنتائج يتم من خلالها وضع اقتراحات وتوصيات خاصة بموضوع الدراسة.

- ومن أجل تحقيق منهجية هذه الدراسة، استخدمنا مصادر وأدوات البيانات الآتية:

- بالاعتماد على الوثائق والملاحق الخاصة بالمنظمة موضوع الدراسة.

- القيام ببعض المقابلات والزيارات الميدانية.

- إعداد استبيان خاص بالمنظمة موضوع الدراسة مع إسقاطه على الواقع.

- الاعتماد على مواقع الانترنت المختلفة.

- وكذا الاعتماد على مجلات ومصادر خاصة بموضوع الدراسة.

صعوبات الدراسة:

فيما يخص الصعوبات التي واجهتنا نلخص أهمها في ما يلي:

- إن المتاح من المراجع قليل، فمنها ما يشير إلى اليقظة التنافسية بشكل سطحي، ومنها ما يتطرق إليها بصفة جزئية فقط.

- نقص في المصادر الخاصة بموضوع الدراسة.

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الشركة الجزائرية.

- وجود نقص في الدراسات الميدانية المركزة على اليقظة التنافسية كأساس لموضوع الدراسة.

- صعوبة ترجمة الوثائق المتحصل عليها من طرف الشركة المستقبلة.

- ضيق الوقت، حيث لا يمكن القيام ببحث من هذا النوع في وقت قصير.

هيكلة البحث:

من أجل الإلمام بكافة جوانب هذة الدراسة قسمناها إلى قسمين:

الجانب النظري يتمثل في الفصلين الأول والثاني

*** الفصل الأول: البيئة والإستراتيجية.**

- المبحث الأول: أساسيات حول البيئة.

- المبحث الثاني: أهم استراتيجيات التنافس.

*** الفصل الثاني: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة.**

- المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية.

- المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة التنافسية.

أما الجانب التطبيقي فيتمثل في:

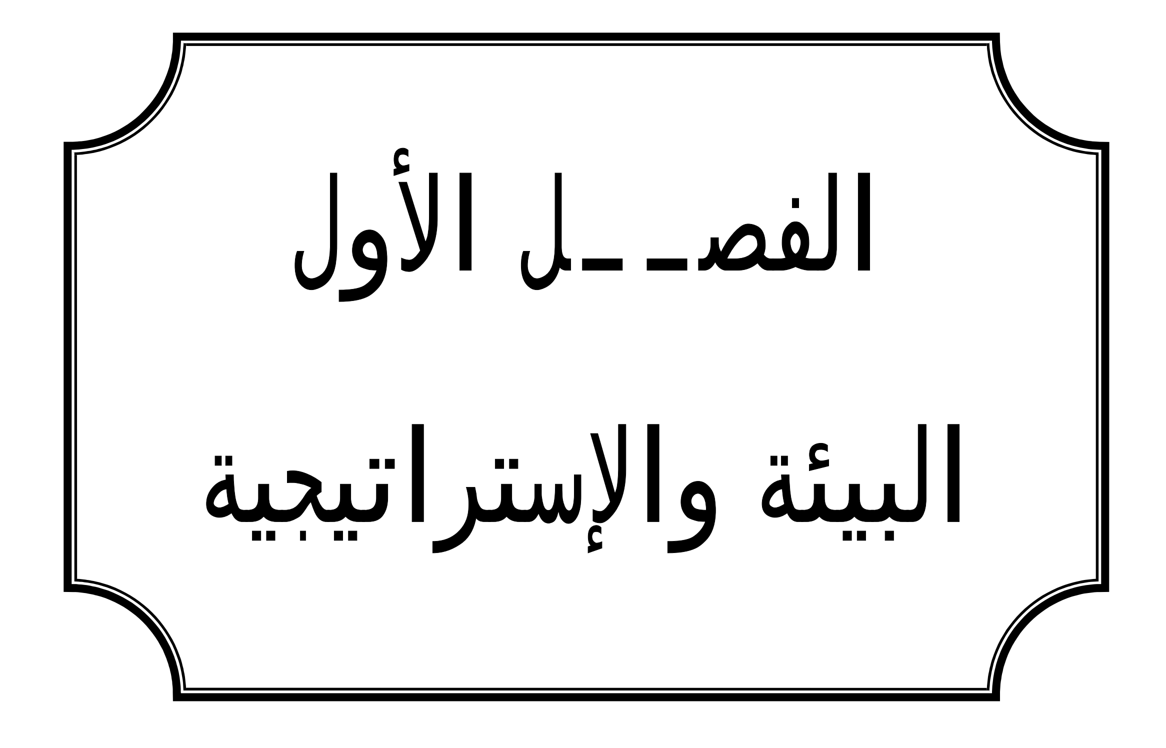
*** الفصل الثالث: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في شركة موبليس**

المبحث الأول: دراسة تنافسية شركة موبليس.

المبحث الثاني: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في شركة موبليس.

ومهّدنا للدراسة بمقدمة عامة وانتهت هذه الدراسة بخاتمة عامة تتضمن النتائج والتوصيات المقترحة.

مقدمة عامة



الفصـــل الأول

البيئة والإستراتيجية

تمهيد:

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة حاليا، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها فيه، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى لتعزيزها، وكذا معرفة نقاط الضعف وتصحيحها، وتحديد التهديدات التي تتماشى معها أو تحولها فرصا لصالحها، وبالرغم من أن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المنظمة إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن اكتساب ميزات تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها، وهذا باعتمادها على استراتيجيات التنافس المختلفة.

بناءا على ما سبق سيتضمن هذا الفصل النقاط التالية:

- أساسيات حول بيئة المنظمة.
- أهم استراتيجيات المنظمة.

المبحث الأول: أساسيات حول البيئة

باعتبار المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع باقي الأنظمة المحيطة بها، ازداد اهتمام الباحثين بالبيئة مع محاولة فهم علاقتها مع المنظمة، بحيث تعتبر المنظمة نظاما فرعيا لنظام أشمل وهو البيئة، لذا كان لزاما على المنظمة أن تتكيف معها، وهذا بغرض تحديد الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف، وهذا من أجل بناء استراتيجية فعالة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة

في السابق كان ينظر الى البيئة من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، فتلك النظرة تغيرت وأصبح ينظر إليها من جوانبها الاجتماعية، والإنسانية، والاقتصادية، إضافة إلى الجوانب الفيزيائية والبيولوجية.

الفرع الأول: تعريف البيئة

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية ذات استمرارية، كونها تمكن المجتمع من اشباع حاجاته ولأنها تحقق البقاء والاستمرارية للمجتمعات ولأنها الخلية الأساسية في أي مجتمع، فالمنظمة لا بد لها أن تعيش في بيئة معينة، لأن البيئة هي الاطار الذي توجد فيه المنظمة وتعمل فيه، وعلى ذلك فان أي منظمة مهما كانت لابد لها أن تعمل ضمن بيئة خاصة بقطاعها، وهذه الأخيرة تحدد بشكل او بأخر كيف تعمل وكيف تتصرف المنظمة، فاشتملت البيئة على عدة تعاريف منها: (1)

- تعرف البيئة على أنها كل ما يحيط بالمنظمة، من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية.

---

(1) عمر وصفي عقيلي، نظرية المنظمة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ط4، 2009)، ص137.

- كما تعرف أيضا على أنها تلك العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فكلا التعريفان يشيران الى البيئة الخارجية، إلا أن هناك تعريف شامل للبيئة يتمثل في :[1]

- إن البيئة هي مجموعة من العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع، التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة، وبالتالي فهي تعبر عن كل القوى ذات التأثير الفعال على المنظمة وأدائها، كما تعرف البيئة التي تعمل فيها اي منظمة على انها تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والسياسية... وغيرها، اما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة، وترتبط بمجموعة من اطراف التعامل معها ومن امثلتها التنظيمات الحكومية والمستهلكين، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمنظمة والتي تتكون من العمال والمديرين والموارد والهيكل العام للمنظمة وغيرها، فالبيئة هي مجموعة العناصر التي تقع داخل حدود المنظمة وخارجها ذات التأثير المباشر والغير مباشر على نشاطاتها.

إن البيئة بالمفهوم الشامل هي كل ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ، ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة، وكون البيئة هي مصدر للعديد من العناصر التي تحتاجها المنظمة، فما هي مصادر البيئة و أبعادها ؟

(1) شوقي جاني جواد، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000)، ص 171.

الفرع الثاني: مصادر البيئة وأبعادها

بما أن بيئة المنظمة تتكون من المحيط الخارجي والإطار الداخلي للمنظمة، فهي حتما تشمل على العديد من المصادر التي تساعد المنظمة في أداء أعمالها، ومن بين هده المصادر نجد:[1]

أولا: البيئة كمصدر معلومات للمنظمة

فأهم عنصر من عناصر المدخلات الذي تعمل بموجبه المنظمة هو المعلومات، والتي تشمل على معلومات خاصة بعمل المنظمة وتحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال معلومات عن القوانين والتشريعات، معلومات عن المستهلكين، معلومات عن المنافسين ... وغيرها من المعلومات، فتعتبر البيئة على أنها المصدر الأول والأخير لهذه المعلومات التي تستلمها المنظمة من البيئة، فهذه المعلومات تكون على شكل تقارير، ودراسات وحقائق وإحصاءات ومطبوعات إضافة إلى المعلومات التي تجمعها المنظمة بطرق خاصة لأغراضها.

ثانيا: البيئة كمصدر للتنوع الأدائي في المنظمة.

ان البيئة تفرض على المنظمة متطلبات وتأثيرات معينة ومختلفة، مما يتطلب استجابة المنظمة لها، ووفقا لذلك فإن عمليات التنوع والاختلاف والتغير في المنظمة مصدرها البيئة وعلى المنظمة أن تستجيب للمتغيرات البيئية بمختاف أشكالها.

ثالثا: البيئة كمصدر للمواد الأولية: تعتبر البيئة كمصدر لمدخلات المنظمة وموادها الأولية كونها تمثل المخزن الخارجي لمستلزمات انتاج السلع والخدمات، حيث أن البيئة توفر جميع المواد والمستلزمات المالية والبشرية والمعلوماتية ... وغيرها.

(1) حنفي عبد الغفار، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، (عمان: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2000)، ص151.

فإن البيئة في الحقيقة هي المصدر الرئيسي للمنظمة، وهي المحرك لها في بناء وتحقيق أهدافها والمستفيدة أيضا من نتائجها، وبالتالي فان البيئة تؤثر في المنظمة بشكل مباشر، فمن أجل أن تستمر المنظمة وتبقى لا بد لها أن تتأقلم وتتفاعل مع الظروف البيئية، فالتأقلم البيئي نعني به تلك العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحقيق التطابق أو التوافق بين امكانياتها ومصادرها من جهة، مع الفرص المتاحة لها من جهة اخرى من أجل ضمان استمرارية المنظمة، وعلى ذلك فان هناك عنصرين هامين في البيئة يجب التعامل معهما وهما: الفرص البيئية والمخاطر البيئية، فالأولى هي عبارة عن الامكانات المتاحة للمنظمة للمساعدة في تحقيق أهداف هذه الأخيرة، وتعبر هذه الفرص عن العناصر المساعدة والدافعة للمنظمة في انجاز وتحقيق مهماتها وأهدافها، أما الثانية فهي عبارة عن الحدود والموانع التي تقف بوجه المنظمة لتحقيق أهدافها.

تمثل البيئة الإطار العام الذي توجد فيه المنظمة، وتتضمن مختلف المتغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وأبعاد مادية مختلفة، فان عملية التأثير في البيئة تتطلب معرفة تفصيلية للمؤشرات والأبعاد البيئية المحيطة بالمنظمة، لغرض تحديد عناصر الفرص وعناصر المخاطر وذلك من خلال تحديد الأبعاد البيئية التالية:

- درجة التوافق والتنافر في العناصر البيئية للمنظمة، فدرجة التوافق تعبر عن التشابه بين العناصر البيئية المؤثرة على المنظمة، أما درجة التنافر فهي تعبر عن التعارض بين العناصر البيئية المؤثرة على المنظمة.

- درجة الثبات والتغير في العناصر البيئية للمنظمة، فدرجة الثبات تعبر عن الاستقرار والاستمرارية في العناصر البيئية المؤثرة على المنظمة، أما درجة التغير فهي تعبر عن الحركية والمرونة في العناصر البيئية المؤثرة على المنظمة.

- درجة الأمان والتهديد في العناصر البيئية للمنظمة، فدرجة الأمان هي تعبر عن الدعم الذي تقدمه العناصر البيئية للمنظمة، أما درجة التهديد فهي تعبر عن المخاطر والمشاكل التي تفرضها العناصر البيئية على المنظمة.

- درجة الترابط والانعزالية في العناصر البيئية للمنظمة، حيث أن درجة الترابط تمثل التكامل في العناصر البيئية المؤثرة على المنظمة، أما درجة الانعزالية فهي تمثل الاستقلالية والانعزالية للعناصر البيئية المؤثرة على المنظمة.

- درجة التعقيد والتأكد في البيئة، فنقصد بدرجة التعقيد تعقد وتشابك العناصر البيئية المؤثرة على المنظمة، أما درجة التأكد فنقصد بها الوضوح والمعرفة الجيدة بالعناصر المؤثرة على المنظمة[1].

- فتعامل المنظمة مع عناصر البيئة وأبعادها، يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع البيئة بما يحقق اهدافها وبقائها واستمراريتها، إلا أن هناك عدة اصناف بيئية يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار فما هي أنواع البيئة ؟

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الفرع الثالث: أنواع البيئة

لا يوجد هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، حيث تتباين أراء الباحثين في الأسس المعتمدة في التصنيف، ومن أهم تلك الأسس ما يلي:[1]

أولا: البيئة الخارجية

تشمل البيئة الخارجية على جميع المتغيرات التي تقع خارج اطار المنظمة، مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي وغيرها من المتغيرات الخارجية، التي تمثل نتاجات خارجية تؤثر في مسار عمل المنظمة، فالبيئة الخارجية تنطوي كذلك على مجموعة من العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة، والتي تؤثر في المنظمة ومكوناتها واهدافها ونشاطاتها، فالبيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى بيئة عامة وأخرى خاصة.

1- البيئة الخارجية العامة: وتسمى أيضا بيئة التعامل غير المباشرة أو البيئة المجتمعة أو البيئة الواسعة وغيرها من المسميات، وتشير البيئة العامة الى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية، وكل ما يرتبط بها من مغيرات محيطة بالمنظمة والتي تمثل المجتمع العام للمنظمة، إلا أن هذه المتغيرات يكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال[2]، ويكون هذا المستوى من البيئة معقد، لأنه يشمل على العديد من العناصر أو المتغيرات البيئية، التي تتكيف وتتفاعل معها المنظمة لتحقيق أهدافها[3].

(2) خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، 2009)، ص 189.

(1) صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص 115.

(3) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتجية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 135.

ومن أهم متغيرات اليبئة العامة نجد:[1]

1-1- **البيئة الاقتصادية:** وتتمثل في إجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم، ومستويات الدخل، وأسعار الغاز وغيرها من العوامل المتعلقة بمدى صحة النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة.

1-2- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتشمل على عدة عناصر مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها، والخصائص السكانية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

1-3– البيئة القانونية والسياسية: وتمثل أسلوب الحكم والتشريعات والقوانين، التي تسنها حكومة الدولة التي تعمل فيها المنظمة.

1-4– البيئة التكنولوجية: تتمثل في الطرق العلمية والفنية التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات .

1-5- ظروف البيئة الطبيعية: تتضمن كل ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء، وكذالك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها، والجمعيات المختصة بحماية البيئة ورعايتها.

1-6- البيئة الدولية: ويقصد بها المدى الذي تتأثر به منظمة الاعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى أو بقوانين و تشريعات تلك الدول .

2-2- البيئة الخاصة :(بيئة المهمة): وتتمثل بمتغيرات ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكل مباشر، ويكون تأثير الأعمال الخارجية العامة غير مباشر، فغالبا ما تركز منظمة الأعمال انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة أو البيئة المباشرة، إن هذه البيئة معقدة

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

وتتغير بسرعة، لذالك يتطلب الأمر من ادارة المنظمة متابعتها من خلال جمع البيانات والمعلومات الخاصة بها باستمرار، ويشير البعض الى عناصر بيئة المنظمة الخاصة باسم أصحاب المصالح الخارجيون باعتبارهم أكثر ارتباطا وتأثيرا في منظمة الأعمال، ومن بين هذه العناصر لدينا:[1]

2-1– المنافسون: هم جميع المنظمات التي تنافس منظمة معينة من أجل الحصول على الموارد أو الزبائن، بمعنى أخر هم منظمات تنافس بعضها البعض على الموارد والزبائن.

2-2– الزبائن: وهم من يدفع مقابل للحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة، لذا لا بد من معرفة الزبائن وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

2-3- الموردون: هم مجمل المنظمات التي تزود منظمة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال.

2-4- الحكومة: هي وحدات تنظيمية لها قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وممارساتها، وفي الدول عادة ما يوجد نوعان من المشرعين: الأول هو الدوائر الحكومية وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية المنظمات من ممارسة بعض المنظمات الأخرى، وذلك عن طريق سن قوانين وإصدار ضوابط عمل، أما الثاني فهو ما يسمى بمجاميع المصالح وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المنظمات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من الممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات، مثال عن ذلك: المنظمات الوطنية لحماية حقوق المرأة أو جمعيات حماية المتقاعدين.

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 116.

2-5-الشريك الاستراتيجي: منظمات تعمل مع بعضها البعض في مشاريع مشتركة، وهذه الشراكة الإستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة، أو تسمح لها بالدخول الى أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر.

ثانيا: البيئة الداخلية

وهي كل الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المنظمة، فالبيئة الداخلية تتعلق بالمنظمة ذاتها بمجالاتها الإدارية والفنية العاملة فيها، وكذا الأنظمة الرسمية وغير رسمية والهياكل التنظيمية، والإجراءات وكيفية تنظيمها، والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة وهكذا، حيث تتمثل هذه المتغيرات في:

1- **المالكون:** وهم الأفراد الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية مثل المساهمة في شركة ما، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن، ويشكل المالكون عنصرا مهما في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها[1] .

2- مجلس الإدارة: هو مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المساهمين[2] .

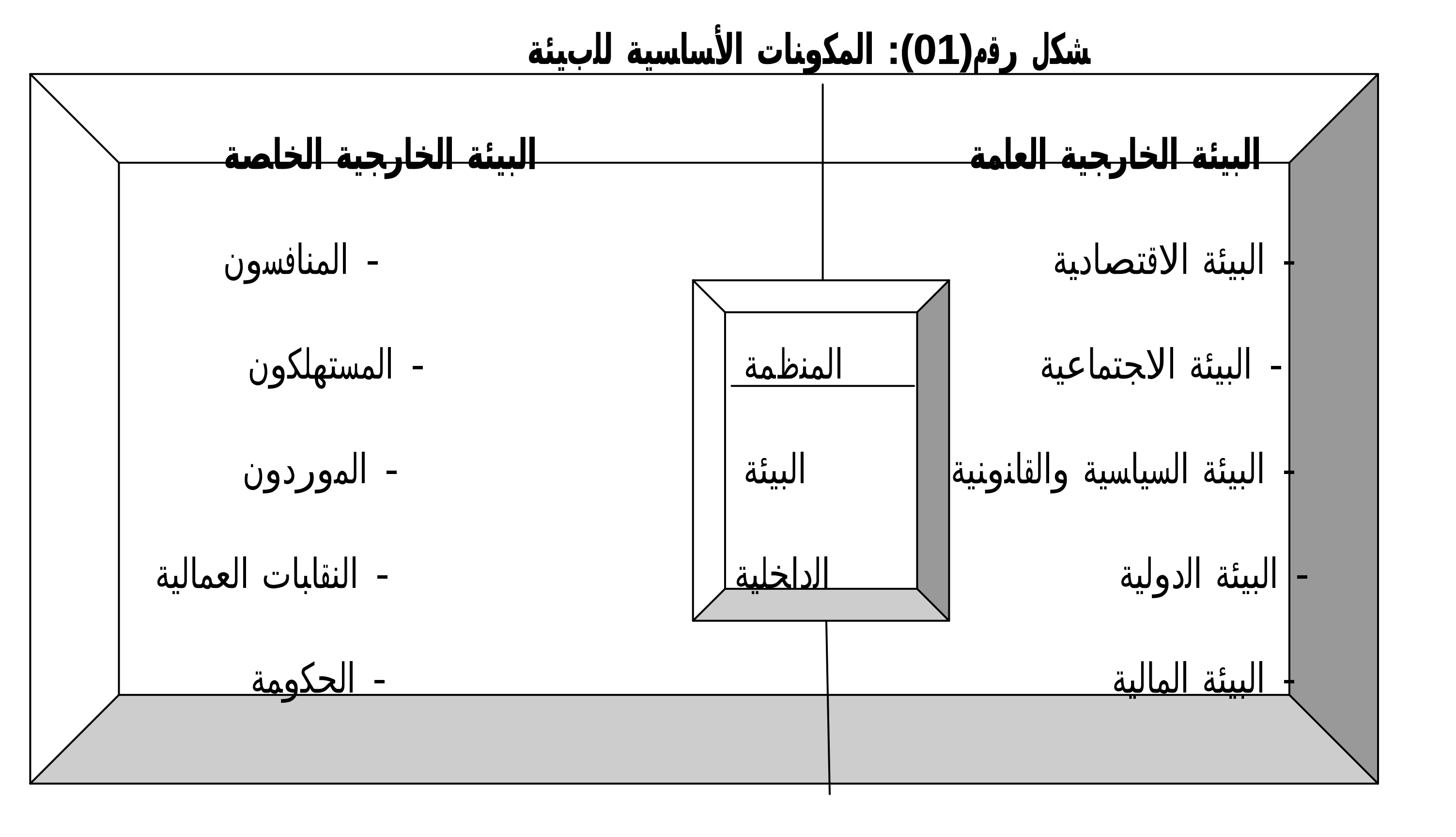
3- العاملون: وهو عنصر أساسي ومهم في بيئة المنظمة الداخلية، حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة بشكل كبير، ويشمل على كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويمكن أن يكونوا موظفين على الأملاك الدائمة أو بعقود مؤقتة، حيث ان هناك ميل أكثر للإعتماد على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأنه أكثر مرونة.

(1) خليل محمد محسن الشماع ، مرجع سبق ذكره ، ص 142.

(2) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 118 119.

4-البيئة المادية: تتمثل هذه العناصر في مختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل التجهيزات والمكائن، والمباني، والمعدات، والمكاتب وغيرها، وهذا ما يوضحه الشكلين المواليين المتعلقان ببيئة المنظمة ومكوناتها الأساسية[1].

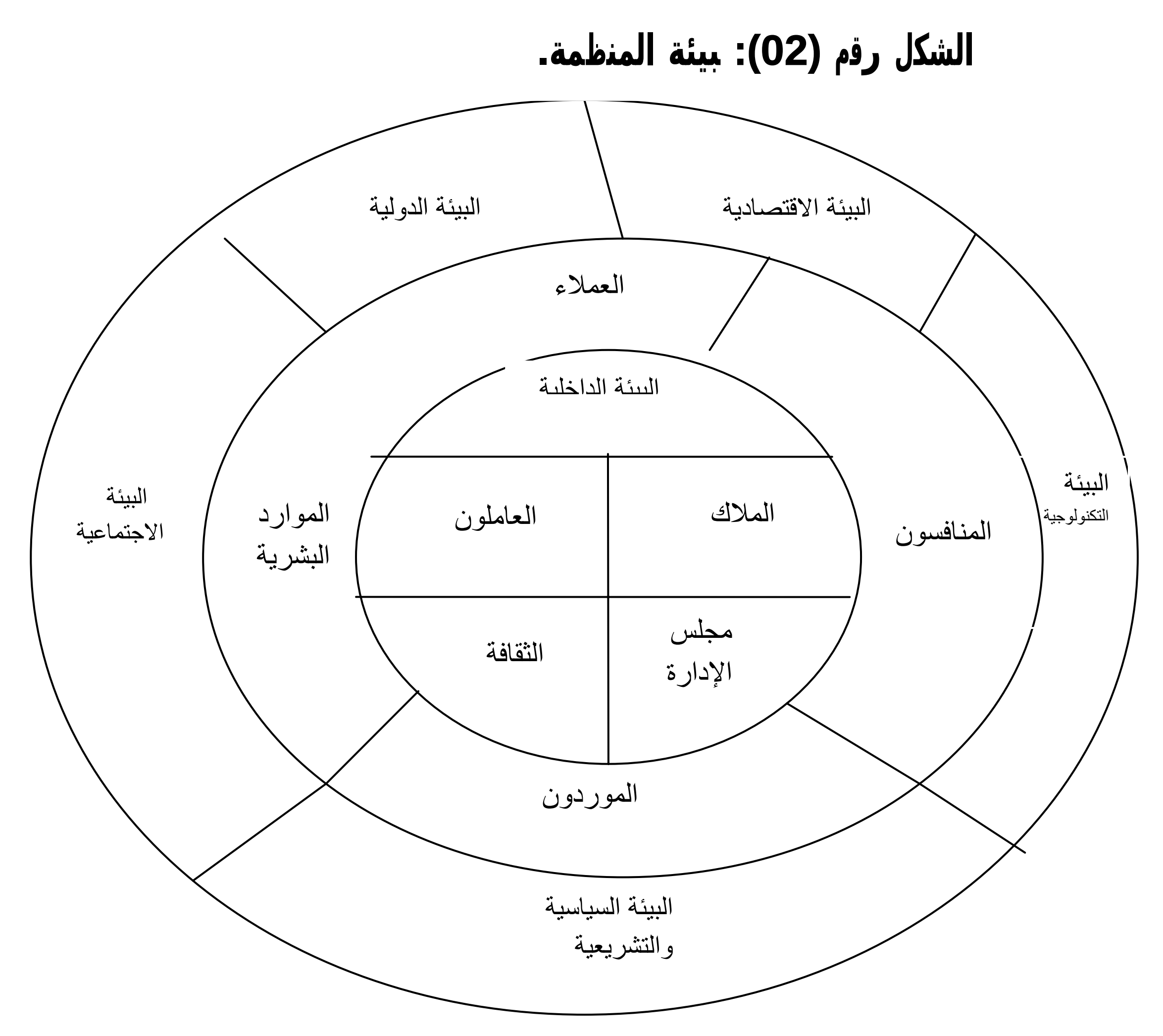
شكل رقم(01): المكونات الأساسية للبيئة



المصدر: حنفي عبد الغفار أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، (عمان: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2000) ص169.

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 118- 119.

الشكل رقم (02): بيئة المنظمة.



المصدر: ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال، (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2007)، ص139.

المطلب الثاني: خصائص البيئة الجديدة وعلاقتها بالمنظمة

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، وجب على هذه الأخيرة معرفة خصائص البيئة الجديدة وعلاقتها بالمنظمة.

الفرع الأول: خصائص البيئة الجديدة

تتسم البيئة اليوم بعدة خصائص نذكر أهمها في النقاط التالية:(1)

أولا: تزايد حدة المنافسة العالمية

ازدادت حدة المنافسة الدولية في السنوات الأخيرة، كما أخذت المنظمات وانطلاقا من أن العالم كله سوق واحد، بتطوير نفسها على المستوى العالمي، كما برزت ممارسات جديدة للمنظمات تجسدت في كثرة الاستحواذ على منظمات أخرى، وكذا الاندماج بين المنظمات وتزايد عدد التحالفات الإستراتيجية العالمية واتفاقات التعاون أو المشروعات المشتركة بين شركات عالمية وعملاقة، فتجاوزت المنافسة بهذا الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

ثانيا: إعداد إستراتجية للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية

مع تزايد الاتجاه نحو العالمية، يصبح الزبائن أكثر استعدادا لشراء حاجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم يتزايد اهتمام الزبائن بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية بشرط أن يتم توفيرها وبيعها بالسعر الملائم، أما من منظور المنظمات المنافسة صانعة وبائعة المنتجات، فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات العالمية واستجابة لتلك الظروف بدأت المنظمات العالمية في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجاتها، لذا بدأت المنظمات

(1) نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر: جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، 2002) ص، ص 26 - 27

توجه اهتماماتها نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة، ودراسة الأطراف المنخرطة داخل الصناعة وتشمل هذه الأطراف على الشركات المنافسة والموجودة حاليا، الشركات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، الشركات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون، الزبائن، وبعد الانتهاء من هذه التحليلات يتم الانتقال إلى الخطوة التالية، وهي قيام المنظمات بصياغة وفرض إستراتيجيتها للمنافسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

ثالثا: ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن

استجابة لعالمية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة، وهي المنافسة على أساس تخفيض الزمن لصالح المستهلك أو الزبون، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمنظمات(1).

رابعا: نمو الابتكار والتغير التكنولوجي

أدى نمو الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج ، ويعني ذلك ضرورة قيام المنظمات بالإسراع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق(2).

خامسا: التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة

يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، حيث تعد الجودة هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا في معظم منظمات الأعمال الصناعية والخدمية على حد سواء، ولقد صرح بعض الباحثين الاقتصاديين: "أن السبب الرئيسي لنجاح اي منظمة يتوقف على مدى تقبل جودة المنتجات التي يتم تقديمها للسوق"

ونستخلص من هذا القول أن السبب الرئيسي الذي يجعل المنظمة تستمر في نشاطها وبقاءها في السوق وتحقيقها للأرباح، هو درجة الأهمية التي توليها لعنصر مهم وهو مراقبة

---

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره ص، ص 26 – 27.

(2) نفس المرجع السابق، ص، ص 26 – 27.

جودة منتجاتها، ففشل أي منتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه على أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى(من إنتاج أو تسعير، الترويج، التوزيع)[1]، لذ فلابد من المنظمة أن تفهم جيدا البيئة التي تحيط بها لكي تتفاعل وتتكيف معها، من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ففيما تكمن العلاقة بين المنظمة وبيئتها ؟

الفرع الثاني: العلاقة بين المنظمة وبيئتها

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا، أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها، خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات هائلة تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمات للمستهلكين وكفاءة للإنتاج، تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتمييز في السوق[2].

ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة، يفترض بالمنظمة أن تبنيها وفق أسس لايستطيع من خلالها المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة، وتمكن المنظمة من الاستفادة منها لأطول فترة ممكنة، فإن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة وهذا من ناحيتين :[3] من ناحية تعقد البيئة والتغيير البيئي، فدرجة التعقد البيئي تتمثل بعدد مكونات البيئة وإمكانية تجزئتها، فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة وبتجزئة بسيطة، في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة وتجزئة عالية. أما درجة التغيير فتعني مدى ديناميكية وحركية هذه البيئة.

---

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص27.

(2) نفس المرجع ، ص ص،27 28.

(3) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص119.

المطلب الثالث: حراسة البيئة

يستخدم مصطلح اليقظة باللغة الفرنسية على أنه ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المنظمة، والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المنظمة، وكما وضح بعض الباحثين الاقتصاديين في كتبهم أن رادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص بالمسؤولية عن أي خطر يداهمهم، وفي هذا الصدد فقد بين "porter" في الثمانيات أن الدور الأول لنجاح المنظمات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين(1).

الفرع الأول: تعريف اليقظة

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعار يف نذكر منها على سبيل المثال:(2)

- يعتبر "Michelcarti*" اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".

- كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المنظمة تجاه عالمها المتغير.

- فاليقظة هي ذلك النشاط المرتبط بالبحث عن المعلومات، ومعالجتها ونشرها بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، والمدراء، والمسيرين .

- وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن إدراج تعريف شامل، والذي ينص على أن اليقظة عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمنظمة.

---

(1) صالح مهدى محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص119.

* professeur et consultant au département des communication a l'université du cluebec

(2) نحاسية رتيبة ، مرجع سبق ذكره، ص ص67 - 71

- اليقظة تختلف عن التجسس* وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير شرعية فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه.

الفرع الثاني: أنواع اليقظة

على العموم وجدت أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة نذكر أهمها:[(1)]

أولا: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة(نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمنظمة (وسوف نتطرق لهذا النوع من اليقظة في الفصل الثاني).

ثانيا: اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة، بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المنظمة حاليا أو التي تهمها مستقبلا.

---

* professeur et consultant au département des communication a l'université du cluebec

(1) نحاسية رتيبة ، مرجع سبق ذكره، ص ص67 -71.

ثالثا: اليقظة التجارية

هي نوع ثالث من اليقظة والذي يهتم عموما بالزبائن والموردين، فتهتم بتطوير احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطوير العلاقة مع الزبائن والمنظمة، أما فيما يخص الموردين فتهتم بتطوير العلاقة بين الموردين والمنظمة، مع إمكانية المنظمة إقتناء المنتجات التي تحتاجها من المورد بأقل تكلفة.

رابعا: اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية، مثل الصراعات الاجتماعية والتعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وتهدف اليقظة الإجتماعية إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المنظمة وعمالها.

خامسا : اليقظة الإستراتيجية

تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية، فتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمنظمة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

سادسا: اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة والتي تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، واليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية.

الفرع الثالث: مزايا اليقظة

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمنظمة نذكر منها:[1]

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، وجودته وتخفيض كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.

- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المنظمة.

- تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المنظمة ومن المنافسة في السوق.

وحتى تستفيد المنظمة جيدا من اليقظة عليها أن توفر خمسة شروط لضمان فعاليتها وهذه الشروط هي:[2]

- على المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.

-ضرورة توفر اتصال داخلي جيد للسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية، لان اليقظة عمل جماعي وليس فردي.

- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت والوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك .

- الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة هيكل بوظائف محددة.

---

(1) نحاسية رتيبة ،مرجع سبق ذكره، ص71 ،

(2) نفس المرجع السابق ، ص 71- 75.

- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

وفي الأخير نشير إلى أن فعالية اليقظة في المنظمة تظهر في المنظمة باعتبارها كلا متكاملا ومكملا لبعضه البعض، فمثلا في عدة حالات نجد اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطا وثيقا باليقظة التنافسية وهكذا.

المبحث الثاني: أهم استراتجيات التنافس

إن استراتيجيات المنظمة تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات معينة أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة ما، أو في قطاع محدد من قطاعات سوق معين والذي تقوم المنظمة بخدمته، ويمكن لها أن تكون في عدة أشكال وأنواع[1].

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المنظمة

لنجاح أي منظمة لابد لها أن تختار الإستراتجية المناسبة لها، والتي تتوافق مع موادها وإمكانياتها لتحقيق أهدافها المسطرة. لذا وجب عليها معرفة مستويات الإستراتجية وأنماط صياغتها

الفرع الأول: تعريف إستراتجية المنظمة

لقد عرف مفهوم الإستراتيجية تعاريف عديدة ومتنوعة، من طرف عدة باحثين وكتاب ولخصنا منها ما يلي:

- تعرف الإستراتيجية على أنها عبارة عن خطة شاملة توجه تخصيص الموارد لانجاز أهداف المنظمة بعيدة المدى، ومع كون الإستراتيجية خطة شاملة إلا أن الإستراتيجية والتخطيط ليس

(1) إدريس ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006)، ص 252.

مفهوما واحدا بل مفهومان يكملان بعضهما البعض، فالإستراتيجية تهتم بماذا تريد أن تكون المنظمة مستقبلا، في حين يهتم التخطيط بكيفية الوصول إلى ما تريده المنظمة[1].

- الإستراتيجية تعني تخطيط وتطبيق السياسات ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المنظمة[2].

- الإستراتيجية هي الطريق التي بواسطتها تقوم الإدارة بالتنسيق بين الأنشطة، وتقوم بتحويل الموارد وباستغلال وتوظيف قدراتها في خطوط منتجاتها ووحدات أعمالها.

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

إن الاستراتيجيات تختلف باختلاف مستوياتها من حيث شموليتها لاهتمام المنظمة كلها أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ونستطيع أن نميز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية كالتالي:[3]

أولا: مستوى الإستراتيجية الكلية

تحدد هذه الإستراتجية التوجه العام للمنظمة ككل وكيفية بناء السلع والخدمات، والتنسيق بين الاستراتيجيات والأنشطة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المنظمة ككل، وتتخذ القرارات في هذا المستوى من طرف مجلس إدارة المنظمة وكبار مديريها.

ثانيا : مستوى إستراتيجية الأعمال

تهتم بإستراتيجية وحدة أعمال واحدة أو خط إنتاجي معين وتصف أسلوب المنافسة في هذه

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 258.

(2) HAMADOUCHE A Méthode et outils d'analyse stratégique édition chihab 1997.

(3) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص260.

الصناعة للمنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال، ولها تنوع كبير في خطوط الإنتاج والصناعات، ومفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية يستخدم لوصف عمل واحد رئيسي ومهم تمارسه المنظمات الكبيرة، مثل صناعة السيارات، إن اختيار الإستراتيجية في هذا المستوى يجيب على **السؤال التالي: كيف نتنافس من أجل الحصول على الزبائن في هذه الصناعة والسوق؟**

إن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى تحتوي على خيارات تتعلق بالمزيج السلعي أو الخدماتي، وموقع الوحدات الإنتاجية والتكنولوجية المستخدمة وغيرها، وفي منظمات ذات العمل الوحيد فهذا المستوى والمستوى السابق يكونان مستوى واحد.

ثالثا: [1] مستوى الإستراتيجية الوظيفية

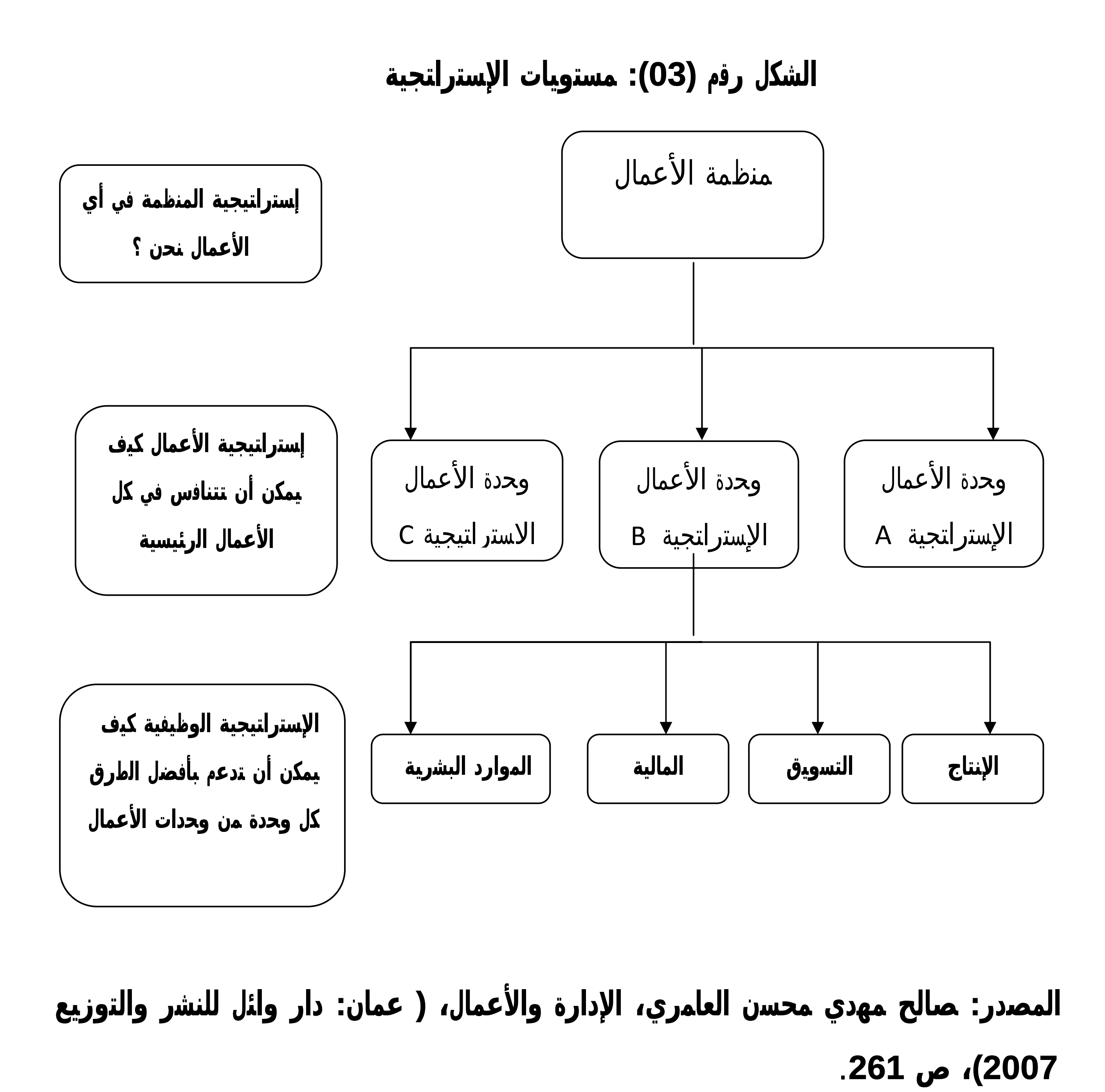
يركز هذا النمط على قيادة وتوجيه استخدام الموارد لتنفيذ إستراتيجية الأعمال، ويركز على أنشطة ضمن وظيفة واحدة من وظائف المنظمة (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية).

والسؤال هو: كيف يمكننا استخدام الموارد بأفضل الطرق لتنفيذ إستراتيجية الأعمال ؟

والإجابة ترتكز حول اختيار أفضل الممارسات الإدارية في مختلف وظائف المنظمة لتحسين الكفاءة العملياتية < الجودة، الخدمة، سرعة التسليم، الإبداع وغيرها > ويعرض الشكل التالي المستويات الثلاثة الإستراتيجية.

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره،ص، ص261 ، 262

الشكل رقم (03): مستويات الإستراتجية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2007)، ص 261.

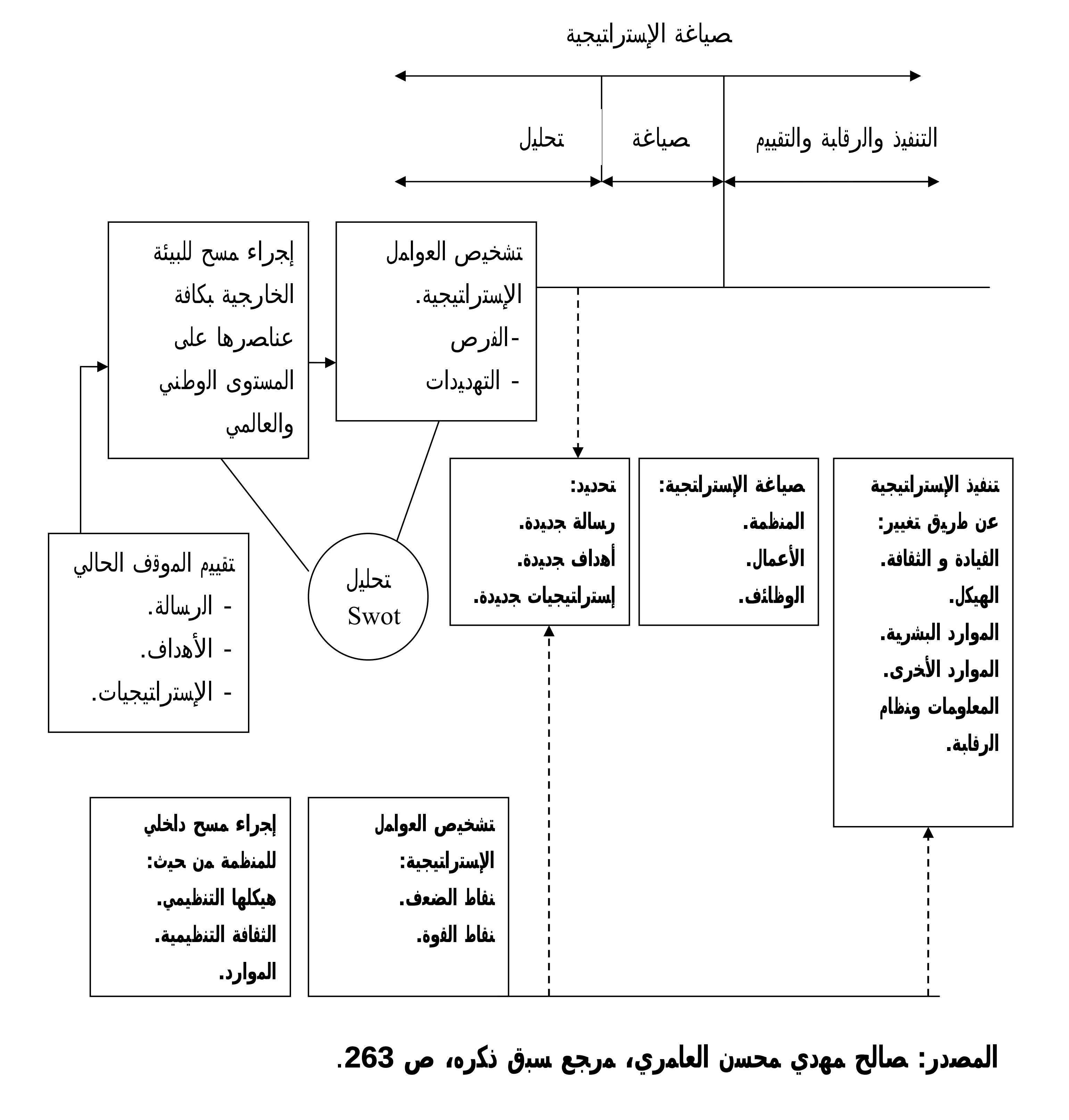
فمن خلال الشكل يتضح أنه يمكن لمنظمة متوسطة أو صغيرة الحجم أن تتضح فيها هذه المستويات الثلاث، وأن المستويات الثلاثة مترابطة وتعمل بصورة موحدة، وهذا من أجل تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة والحصول على أفضل النتائج وبعد تحديد المستويات الثلاثة الإستراتيجية، لابد من صياغة إستراتيجية ملائمة لتلك المستويات في المنظمة.

الفرع الثاني: صياغة الإستراتيجية

تعتبر صياغة الإستراتيجية مرحلة مهمة جدا في نموذج عمليات الإدارة الإستراتيجية الذي يوضحه الشكل رقم (4)، فصياغة الإستراتيجية هي مرحلة تشمل على تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وخياراتها الإستراتيجية على المستويات الثلاثة (المنظمة بأكملها، ووحدة الأعمال، والوظائف)، ولكن إذا كانت المنظمة مستمرة في العمل ولديها هذه المستويات الثلاث فإنها في تحليل واقع عملها في بيئتها الخارجية ومكونات بيئتها الداخلية، ومن خلال هذا التحليل يتضح لها مجموعة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وهذا من أجل أن تعيد النظر جذريا أو جزئيا برسائلها وأهدافها الإستراتيجية وخياراتها[1].

(1) صالح مهدي محسن العامري ، مرجع سبق ذكره، ص 622.

الشكل رقم (04): نموذج عمليات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 263.

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (4) أن المعنى الدقيق لصياغة الإستراتيجية هو مجمل العمليات التي بواسطتها يتم بناء الاستراتيجيات الحالية وتقييم وضع المنظمة وبيئتها، بهدف تطوير استراتيجيات لاحقة قادرة على خلق ميزات تنافسية مستقبلية[1].

لذلك فصياغة الإستراتيجية تتطلب تحديد إستراتيجية المنظمة والتي تمثل الاختيار الخاص بالتوجه الاستراتيجي[2].

لذا فكان لزاما على المنظمة معرفة أنماط صياغة الإستراتيجية، فما هي هذه الأنماط وفيما تتمثل؟

الفرع الثالث: أنماط صياغة الإستراتيجية

إن عملية صياغة الإستراتيجية معقدة وكثيرة التشعبات ولا تأخذ نمطا واحدا للوصول إلى الإستراتيجية التي ستعتمدها المنظمة، وإنها عملية تطوير خيارات وقرارات إستراتيجية ذات أهمية خاصة بالمنظمة لأنها تحكم التوجه المستقبلي بعيد المدى، وكما أشار الباحثون أن أنماط اتخاذ القرار الاستراتيجي وصناعة الإستراتيجية تندرج في أربعة أنماط وهي كالأتي:[3]

أولا: النمط الريادي

في هذا النمط يلعب القائد الريادي دورا كبيرا ولكون توجهات المنظمة مركزة على الفرص وتعتبر المشكلات الأخرى المطروحة أمامها ثانوية، فإذا استمرت الإدارة الرائدة في مراكمة خبرتها في ظل توسع منظمة الأعمال، فان مضمون هذا النمط يتجسد في تأثيره على صياغة الإستراتيجية، وهذا استنادا إلى الخبرة والتجربة المتراكمة للمدراء.

---

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 264.

(2) إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 277.

(3) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص، ص 264-265.

ثانيا: النمط التخطيطي

إن القرارات الإستراتيجية في هذا النمط تحتوي على أساليب وطرق منهجية لتجميع المعلومات وتحليلها، وتوليد عدة خيارات إستراتيجية واختيار الأفضل منها، وعادة ما يكون هذا النمط يحتوي على الفرص الجديدة وعلى ردود الفعل مع إيجاد الحلول للمشاكل التي تظهر خلال عمليات تطوير القرار الاستراتيجي[1].

ثالثا: النمط التكيفي

تطور القرارات الإستراتيجية وفق هذا النمط، بأسلوب رد الفعل على المشاكل التي تظهر، وليس بأسلوب المبادر الباحث عن الفرص، والاستراتيجيات تطور باتجاه متدرج ومتزايد وصولا إلى الخيارات المعتمدة، وعادة ما نجد هذا النموذج متجسدا في عمل الجامعات والمستشفيات والوكالات الحكومية أكثر من منظمات الأعمال الخاصة[2].

رابعا: نمط التدرج المنطقي

وفق هذا النمط الذي يصف تركيب من النمطين التخطيطي والتكيفي، بصورة أقل من النمط الريادي، لتوضح من خلاله الإدارة العليا وبشكل عقلاني وواضح رسالة وأهداف المنظمة لغرض تطوير خيارات إستراتيجية لاحقا، فالخيار الاستراتيجي هو بديل تعتمده المنظمة ونجد أنه يحقق أهدافها الإستراتيجية وفق أي نمط من أنماط صياغة الإستراتيجية[3].

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص264 - 265.

(2) نفس المرجع السابق، ص265.

(3) نفس المرجع السابق، ص265.

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمنظمة

بعد انتهاء المنظمة من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ربما يتطلب الأمر إعادة نظرها في رسالتها وقيمتها، أما الخيارات الإستراتيجية فإنها قد تعتمد على خيارات جديدة من بين عدد كبير من الخيارات المطروحة أمامها وفقا لمستويات الإستراتيجية الثلاثة.

الفرع الأول: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تتاح أمام منظمة الأعمال العديد من الخيارات اللإستراتجية، حيث يمكن أن نحددها في ثلاث مجموعات أساسية هي: إستراتيجية النمو والتوسع، إستراتيجية الاستقرار والثبات إستراتيجية الانكماش والتراجع.

أولا: إستراتيجية النمو والتوسع

وهي تعني التوسع في أنشطة وأعمال المنظمة، بمعنى زيادة الحجم والتوسع في العمليات القائمة، ويرتبط النمو بطرق متعددة وأساليب متنوعة فقد يرتبط بالتوسع مثلا في نفس أسواقها، فتسمى في هذه الحالة بإستراتيجية التمركز وقد تتوسع المنظمة من خلال التنويع، ويمكن للمنظمة أن تنموا وتتوسع باعتماد مدخلين أساسيين يتمثل الأول بالتوسع والنمو واعتمادها على مواردها وإمكانيتها الذاتية، أو أنها تعتمد على تحالفات إستراتيجية مختلفة مع منظمات أخرى وعلى المنظمة أن تفاضل بين هذه الطرق وما يمكن الحصول عليه من فوائد وعوائد من كل منها [1].

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 272.

ثانيا: إستراتيجية الثبات والاستقرار

تعتمد المنظمة على هذه الإستراتجية من أجل أن تبقى في نفس حجمها أو تنموا بشكل بطيء وبصورة مسيطرة عليها، وتعني عدم التغير في الأنشطة والأعمال الحالية للمنظمة، ولا يعني الثبات بعدم عمل أي شيء، وإنما ما تعمله المنظمة يدرس بعناية كبيرة للمحافظة على قدراتها وتطويرها إن أمكن أو مع إمكانية اقتناص فرص تتاح في البيئة الخارجية(1).

ثالثا: إستراتيجية التراجع والانكماش

هذه الإستراتجية لا تعني الفشل بشكل مطلق، فالمنافسة قد تفرض على المنظمة التراجع عن بعض المجالات، وإنما يعني هذا النوع من الإستراتجية تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف، وهكذا تأخذ المنظمة شكلها الطبيعي وحجمها الصحيح في العمل بتقليل العمليات أو دمج وحدات الأعمال أو خفض حجم العمليات، لغرض التحسين في كفاءة العمليات وفي بعض الأحيان تصل إستراتيجية التراجع والانكماش إلى حدها الأقصى من خلال التصفية، قبل أن تصل هذه الأعمال إلى إشهار الإفلاس(2).

رابعا: الاستراتيجيات العالمية

إذا كانت منظمات الأعمال تعمل ضمن بيئة عالمية من خلال استثمار مباشر في عمليات دولية، ففي هذا الإطار ترى المنظمة أن العالم كسوق كبير تحاول قدر الإمكان تطوير منتجاتها وحملاتها الإعلانية، حتى تكون قياسية للاستخدام في كل أنحاء العالم(3).

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 273.

(2) نفس المرجع السابق، ص 273.

(3) نفس المرجع السابق، ص 273.

الفرع الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال

في منظمات الأعمال الكبيرة المتكونة من وحدات إستراتيجية متعددة، فإن الهدف الأساسي من هذا المستوى من الاستراتيجيات هو كيف تنافس الآخرين وتتفوق عليهم؟

كذلك تتاح أمام المنظمة إمكانية التعاون ومع الآخرين[1].

أولا: إستراتيجية المنافسة

فاقترح "مايكل بورتر" ثلاث استراتيجيات مهمة للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة وهما:

- إستراتيجية القيادة بالتكلفة.
- إستراتيجية التمايز.
- إستراتيجية التركيز.

ويمكن تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التمايز في منظمات الأعمال، بغض النظر عن نشاطها وحجمها، كما يمكن تطبيقها في منظمات غير هادفة للربح[2].

1- **إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** تتلخص هذه الإستراتيجية في قدرة المنظمة أو وحدة الإعمال على تصميم، وإنتاج، وتسويق منتج يكون بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين[3]، وعندما يكون مصدر اهتمام المنظمة متجه إلى تقليل التكاليف الخاصة بالعمليات لفرص المنافسة، فإنها تحقق أرباحا أكثر من المنافسين من خلال هذه الإستراتيجية، وعادة ما يكون اهتمام المنظمة منصبا

---

(1) صالح مهدي محسن العامري ، مرجع سبق ذكره، ص 274.

(2) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3 ،2008)، ص 144 .

(3) نفس المرجع السابق، ص 144 .

على تحسين مستمر لكفاءة عمليات الإنتاج، والتوزيع، وباقي النظم الفرعية، وفي العادة المنظمات التي لها تكنولوجيات عالية تستطيع أن تنتهج هذا النوع من الاستراتيجيات أفضل من غيرها، بسبب قدرتها علي تحسين العمليات من خلال البحث، والتطوير، والإبداع، كذلك تنافس المنظمة هنا على السوق الواسع لغرض زيادة حجم الإنتاج وتحقيق أرباح عالية[1] .

2- إستراتيجية التمايز: يتم إعتماد هذه الإستراتيجية عندما تكون المنظمة متجهة لجعل منتجاتها مختلفة ومتميزة عن المنظمات الأخرى، وعادة ما يفترض أن يشعر الزبائن بهذا التميز في المنتجات والخدمات، بهدف جذب المستهلكين والحصول على ولائهم لهذه المنتجات والعلامات، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية أن تكون للمنظمة قوة في مجال التسويق، والبحث والتطوير، والإبداع ، كما يجب أن يشعر المستهلك بنوعية المنتج واستمرارية هذا التفرد في النوعية[2].

3- إستراتيجية التركيز: وهذه الإستراتيجية تكون موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وتسعي المنظمة هنا للاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف، من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من الجودة، أو المواصفات أو خدمة العملاء، وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:[3]

- **التركيز مع خفض التكلفة**:هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل، وفي هذه الإستراتيجية تركز المنظمة أو وحدة الإعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

(1) إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص، 253.

(2) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 275.

(3) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 148.

- **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية للمنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف، تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق ولاء العلامة لمنتجاتها .

- **الإستراتيجية التعاونية:** يمكن للأعمال أن تتعاون فيما بينها بطرق وأساليب متعددة لتعتمد على إستراتيجية التحالفات، وفي إطارها يمكن لعملية أو أكثر أن تتشارك في مجالات معينة ذات نفع متبادل، ويمكن أن تكون هناك مشاريع مشتركة أو اندماج بين الأعمال[1].

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

توضع على المستوى الوظيفي العديد من التوجهات لغرض استغلال الموارد في مجالات الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتحقيق النتائج المطلوبة التي تساهم في تدعيم إستراتيجية الأعمال والموقف التنافسي وبالتالي نجاح المنظمة، والخيارات الإستراتيجية التي لا يمكن تحديدها بنمط واحد بل ترتبط بالأنشطة المتمثلة في الإنتاج، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير، ونفترض أن تأتي منسجمة مع طبيعة الخيار الإستراتيجي على مستوى الأعمال وتخدم التوجه العام للمنظمة ورسالتها[2].

- **تحليل محفظة الأعمال:** بعد أن تكون إدارة المنظمة قد أجرت التحليل اللازم لبيئة الأعمال وإمكانات المنظمة الداخلية، وإرتأت تحديد الخيارات المناسبة على مستوى المنظمة ثم على مستوي الأعمال، فإنها يمكن أن تعمل فحص وتشخيص لمحفظة أعمالها بجميع مكوناتها للتأكد من أن هذه المحفظة متوازنة، وتعطي أفضل النتائج، وتوجد العديد من الوسائل والأساليب التي

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 277.

(2) نفس المرجع السابق، ص 277.

يمكن بواسطتها التأكد من ذلك، ويطلق عليها البعض بتخطيط المحفظة، والبعض الآخر يسميها أساليب إدارة المحفظة، وغيرها من المسميات[1].

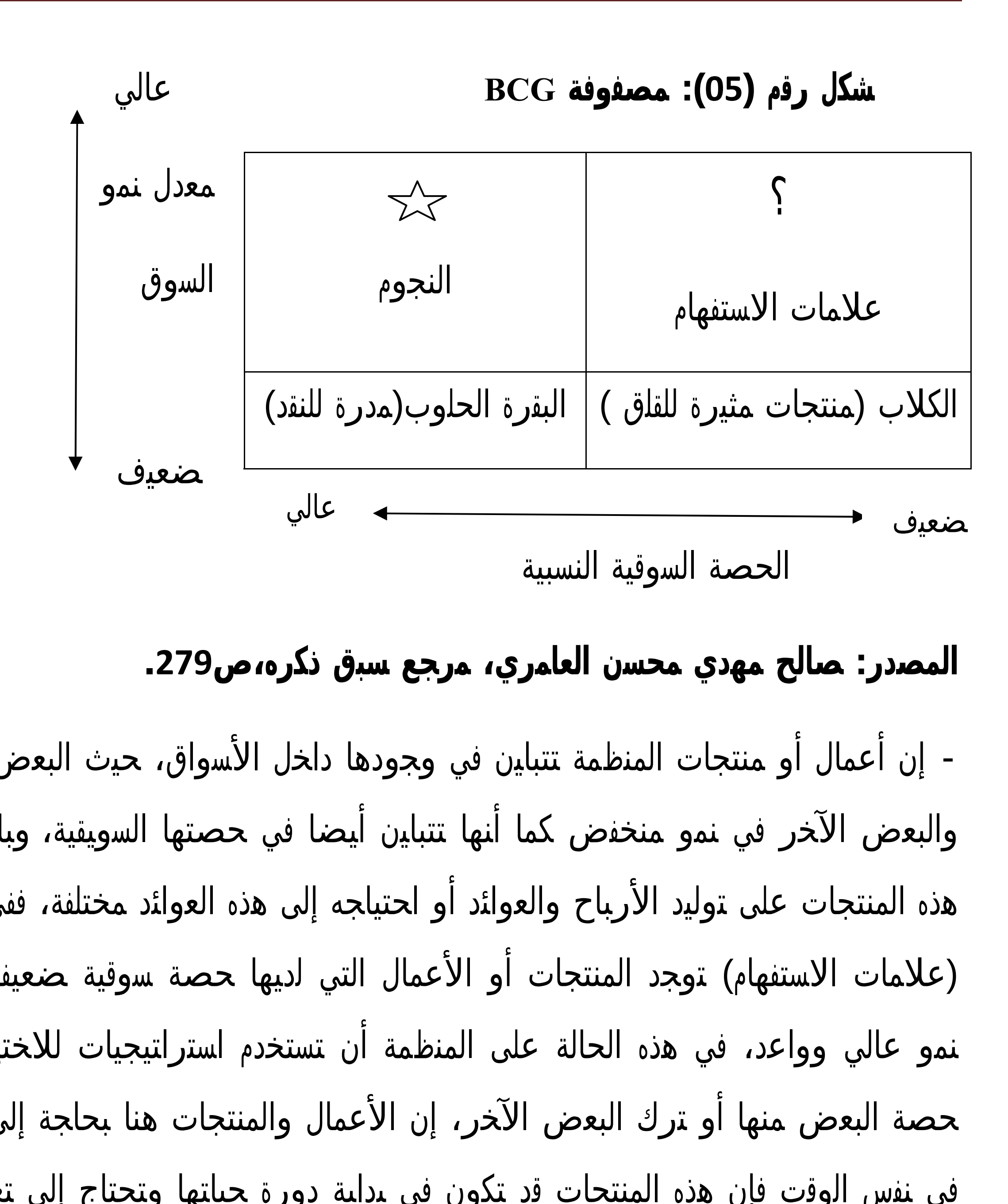
إن هذه الأساليب مفيدة جدا لفحص التوجه العام لمنظمة الأعمال والتأكد من صحة خياراتها بشكل عام، وسنختار هنا أسلوبين هما الأكثر شيوعا وتطبيقا في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية.

- أولا: تحليل BCG (مصفوفة بوسطن): تم تطوير هذه المصفوفة من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وتمثل هذه المصفوفة تحليل للفرص والأعمال في ضوء معدل نمو السوق والحصة السوقية، كما هو موضح في الشكل التالي:[2]

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 277.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص 278- 279.

شكل رقم (05): مصفوفة BCG



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره،ص279.

- إن أعمال أو منتجات المنظمة تتباين في وجودها داخل الأسواق، حيث البعض في نمو عالي والبعض الآخر في نمو منخفض كما أنها تتباين أيضا في حصتها السويقية، وبالتالي فإن قدرة هذه المنتجات على توليد الأرباح والعوائد أو احتياجه إلى هذه العوائد مختلفة، ففي المربع الأول (علامات الاستفهام) توجد المنتجات أو الأعمال التي لديها حصة سوقية ضعيفة في سوق ذو نمو عالي وواعد، في هذه الحالة على المنظمة أن تستخدم استراتيجيات للاختيار بين تطوير حصة البعض منها أو ترك البعض الآخر، إن الأعمال والمنتجات هنا بحاجة إلى الموارد، لكن في نفس الوقت فإن هذه المنتجات قد تكون في بداية دورة حياتها وتحتاج إلى تعزيز الاستثمار وللانتقال إلى المربع الثاني(النجوم) فالأعمال في هذا المربع هي أعمال أو منتجات واعدة لأنها تمتلك حصة سوقية كبيرة، وفي سوق ذي نمو عالي وربما تعطي عوائد ايجابية للمنظمة، وفي نفس الوقت يجب أن نلاحظ أن ثمن النجومية يحتاج إلى إنفاق لغرض الاستمرار في هذا الموقع، و حالما تبدأ الأسواق بالتباطؤ في النمو بسبب دخول مستثمرين ومنظمات منافسة تكون

الأعمال والمنتجات في مربع النجوم، قد انتقلت إلى المربع الثالث (البقرة الحلوب)، هنا تكون العوائد في أعلى مستوى لها ويمكن استخدامها لتمويل المنتجات والأعمال في المربع الأول.

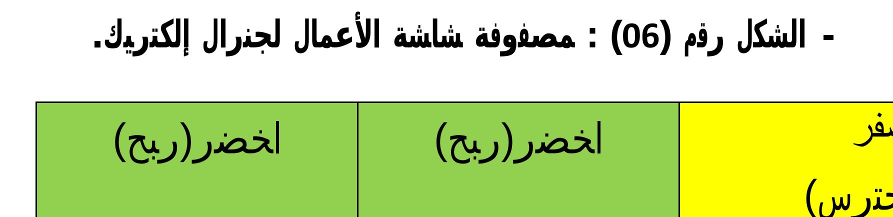
- إن سيناريو النجاح التام يتحدد بقدرة إدارة محفظة الأعمال تنتقل فيها المنتجات من المربع الأول إلى الثاني قبل المنافسين، ثم الوصول إلى المربع الثالث للحصول على عوائد عالية لتكرر الدورة عدة مرات عمليا، ويصبح هذا الأمر غير ممكن لذلك تصل بعض الأعمال والمنتجات إلى المربع الرابع (الكلاب) وهي منتجات مثيرة للقلق، يجب التخلص منها أو الاحتفاظ ببعضها إذا كانت متطلبات العمل تستدعي ذلك، وأن المنتجات في هذا المربع تحقق أرباح معقولة غير أن حقيبة الأعمال المتوازنة للمنظمة هي حقيبة تنتشر فيها منتجاتها وأعمالها أو خطوط إنتاجها داخل هذه المربعات الأربعة، بشكل يعطي أفضل النتائج للمنظمة قياسا بالمنافسين، خاصة إذا عرفنا أن خلق الموارد المالية واحتياجاتها تختلف باختلاف موقع المنتجات والأعمال داخل مصفوفةBCG[1].

- **ثانيا: أسلوب GE(أسلوب شاشة الأعمال للجنرال إلكتريك)**: يسميه البعض بأسلوب إشارات المرور وقد تطور هذا الأسلوب من قبل شركة جنرال إلكتريك، وهذا بعد النقد الحاصل للأسلوب السابق بسبب محدوديته في قياس جاذبية الصناعة والموقف التنافسي للمنظمة، في هذا الأسلوب تم التعبير عن جاذبية الصناعة بمؤشرات عديدة من بينها معدل نمو السوق، وكذلك تم التعبير عن الموقف التنافسي بمؤشرات عديدة من بينها الحصة السوقية النسبية، كما هو موضح في الشكل التالي:[2]

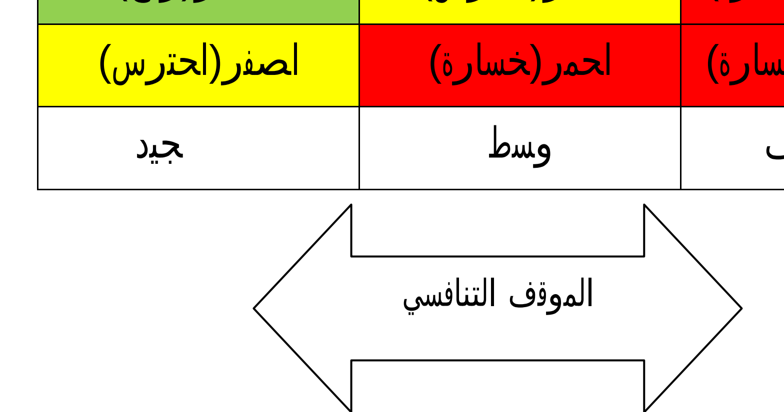
(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 297.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص 297- 280.

- **الشكل رقم (06) : مصفوفة شاشة الأعمال لجنرال إلكتريك.**



جاذبية الصناعة			
عالي	أصفر (احترس)	اخضر(ربح)	اخضر(ربح)
وسط	احمر (خسارة)	اصفر(احترس)	اخضر(ربح)
ضعيف	احمر (خسارة)	احمر(خسارة)	اصفر(احترس)
	ضعيف	وسط	جيد



جاذبية الصناعة	الموقف التنافسي
- نمو السوق - حجم السوق - المتطلبات الرأسمالية - شدة المنافسة	- الحصة السوقية النسبية - المعارف التكنولوجية - نوعية المنتج - شبكة الخدمة - تنافسية الشغل - التكلفة التشغيلية

المصدر: صالح مهدي حسين العامري، مرجع سبق ذكره، ص 80.

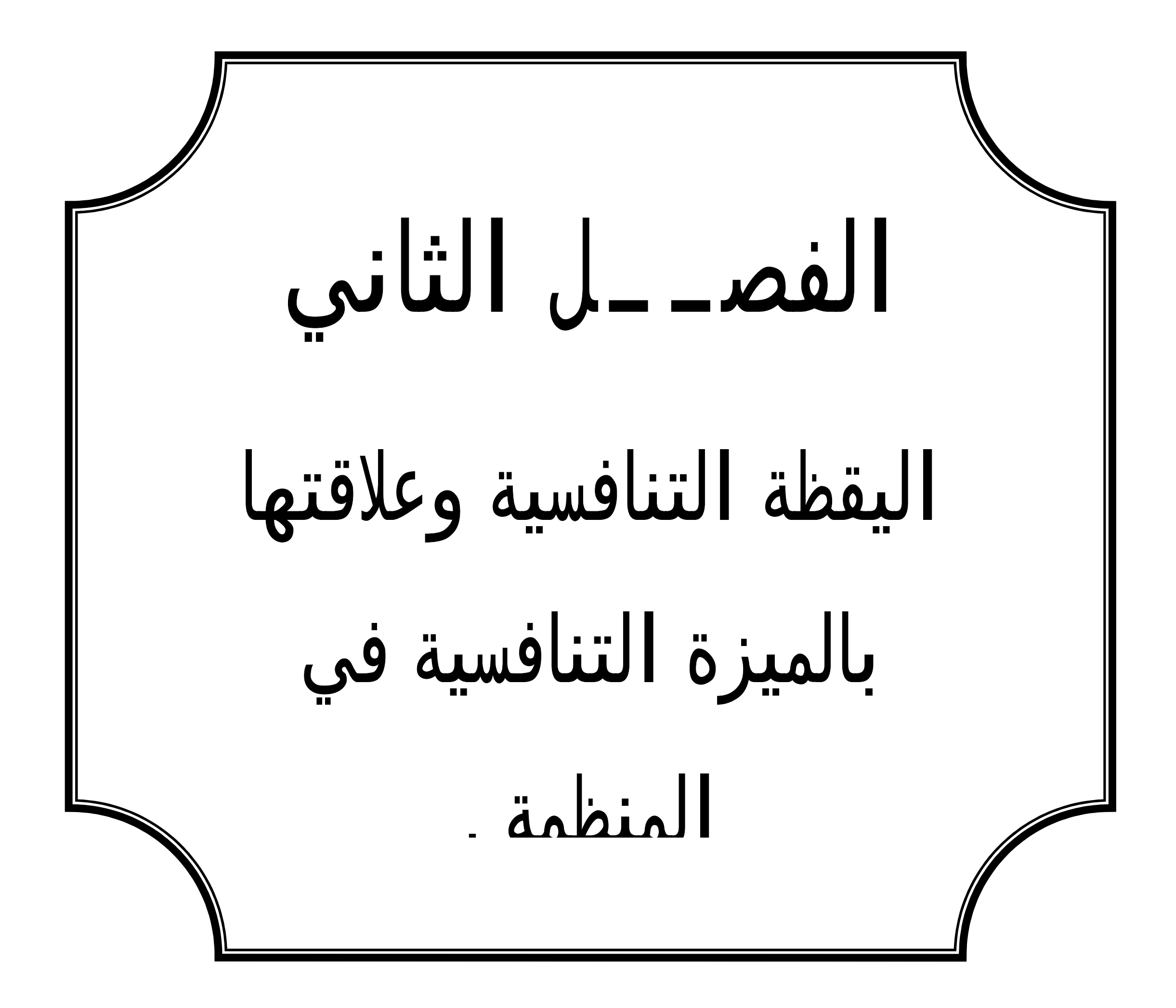
يفترض بالمنظمة أن تعرف طبيعة توزيع أعمالها داخل هذه المصفوفة ومختلف الإستراتيجيات المعتمدة، وفق تواجد هذه المنتجات والأعمال، وفي كل الأحوال فإن هذه المصفوفة تعطي تصورا أكثر وضوحا.

خلاصة الفصل:

بعد أن تناولنا أهمية البيئة التنافسية في حياة المنظمة، استخلصنا أن وجود وبقاء أي طرف من أطرافها هو شرط لبقاء ووجود الطرف الآخر، وبالتالي فإن أي طرف منها يؤثر ويتأثر بالآخر، حتى وإن كان وجود البيئة سبق وجود المنظمة في كل الظروف، غير أن هذه البيئة التي تعمل فيها المنظمة تنطوي على متغيرات عامة كالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، والتي تشترك فيها كل المنظمات بالإضافة إلى متغيرات تشغيلية (بيئة العمل) خاصة بكل منظمة كالمنافسين، الزبائن، الموردين، لذا فكان لزاما على المنظمة اختيار احد استراتيجيات التنافس المناسبة لها والتي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق.

فالسؤال الذي يطرح الآن: هل اليقظة التنافسية لها علاقة بالرفع من الميزات التنافسية للمنظمة؟

وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الموالي.


الفصـــل الثاني
اليقظة التنافسية وعلاقتها
بالميزة التنافسية في
المنظمة .

تمهيد:

يلعب نظام اليقظة التنافسية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المنظمات واستمرارها في السوق، فالسرعة والمرونة، والقدرة على التفاعل، أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة لنتائج جيدة.

ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها، وتبحث عن الوسائل لتدعيم قدراتها من اجل امتلاك أكبر حصة سوقية، لذا فتحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحدياتها.

ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- الميزة التنافسية.
- اليقظة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

تجتهد المنظمة في البيئة تنافسية للحصول على مزايا تنافسية، قصد التفوق على منافسيها ضمن نفس قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عناصر تميزها عن منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية ومحدداتها:

أولا: تعريف الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر من تلك المستعملة من قبل المنافسين، لذا فمصطلح الميزة التنافسية يتميز بعدة تعاريف نذكر أهمها:[1]

1. تعرف الميزة التنافسية على أنها تلك الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج وتعطي للمنظمة بعض التفوق عن منافسيها المباشرين.
2. كما عرفها بعض الباحثين الاقتصاديين على أنها: القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.
3. كما تعرف أيضا على أنها ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

(1) كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2004)، ص 4.

* حيث تتمتع الميزة التنافسية بعدة خصائص نذكر منها:[1]

* تبنى الميزة على اختلاف وليس على تشابه.

* يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية[2].

- وعادة ما تكون الميزة التنافسية مركزة جغرافيا

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتطلب توفر الشروط التالية:

- يجب أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- الاستمرارية، بمعنى أن تستمر عبر الزمن.

- امكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن احتكارها من طرف المنافسين، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا، ومن هذا المنطلق يجب معرفة محددات الميزة التنافسية.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية: تتحد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هما:[3]

دورة حياة الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية في المنظمة بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الأتي:

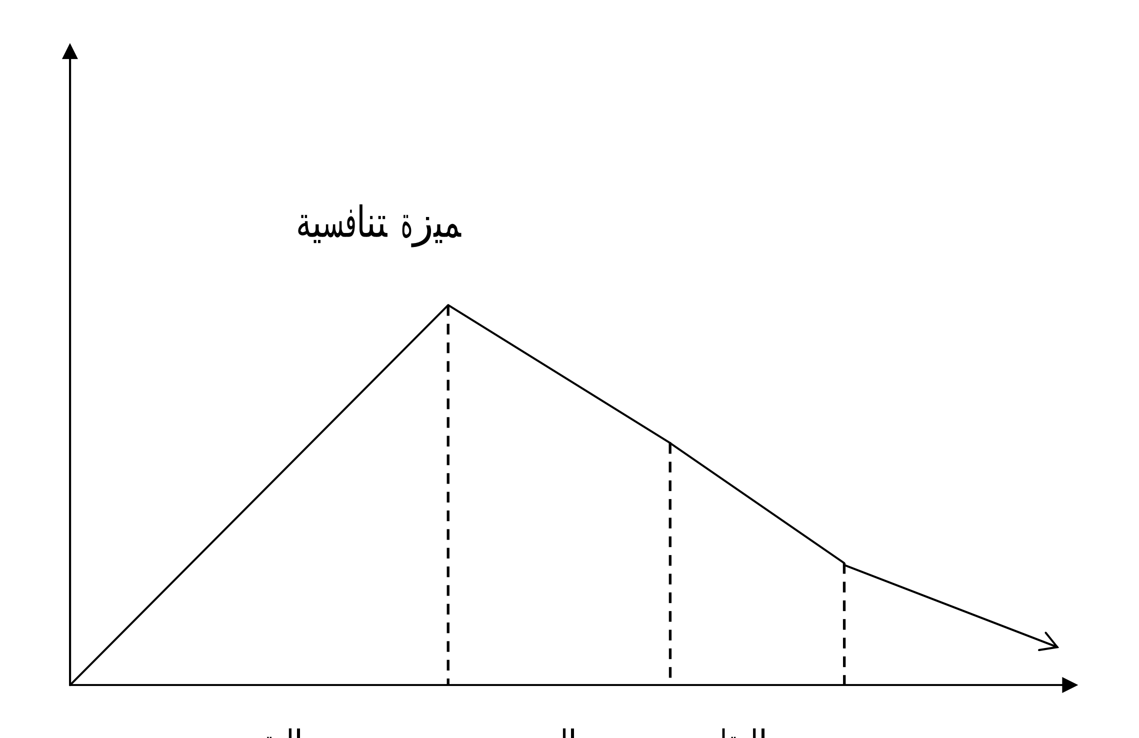
---

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،(الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص 37.

(2) M.porter, l’avenage concurrentiel des mation, (paris, EVE dayre miel carsk, 1993), p 50.

(3) M.porter, opcit, p 50.

الشكل رقم (07): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص 26.

1-1 مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يرجع ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

1-2- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون على ميزة المنظمة.

1-3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.

1-4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

حيث لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في نفس الوقت الزمن المناسب لإجراء عملية التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبعة ديناميكية، فتصبح مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة[1].

2- نطاق التنافس:

يشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:[2]

2-1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-2- درجة التكامل الأمامي: ويشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء هذه الأنشطة داخلية أو خارجية كانت، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد تحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

2-3- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في أنحاء العالم.

2-4- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2) نفس المرجع السابق، ص 87.

تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الخدمات والصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

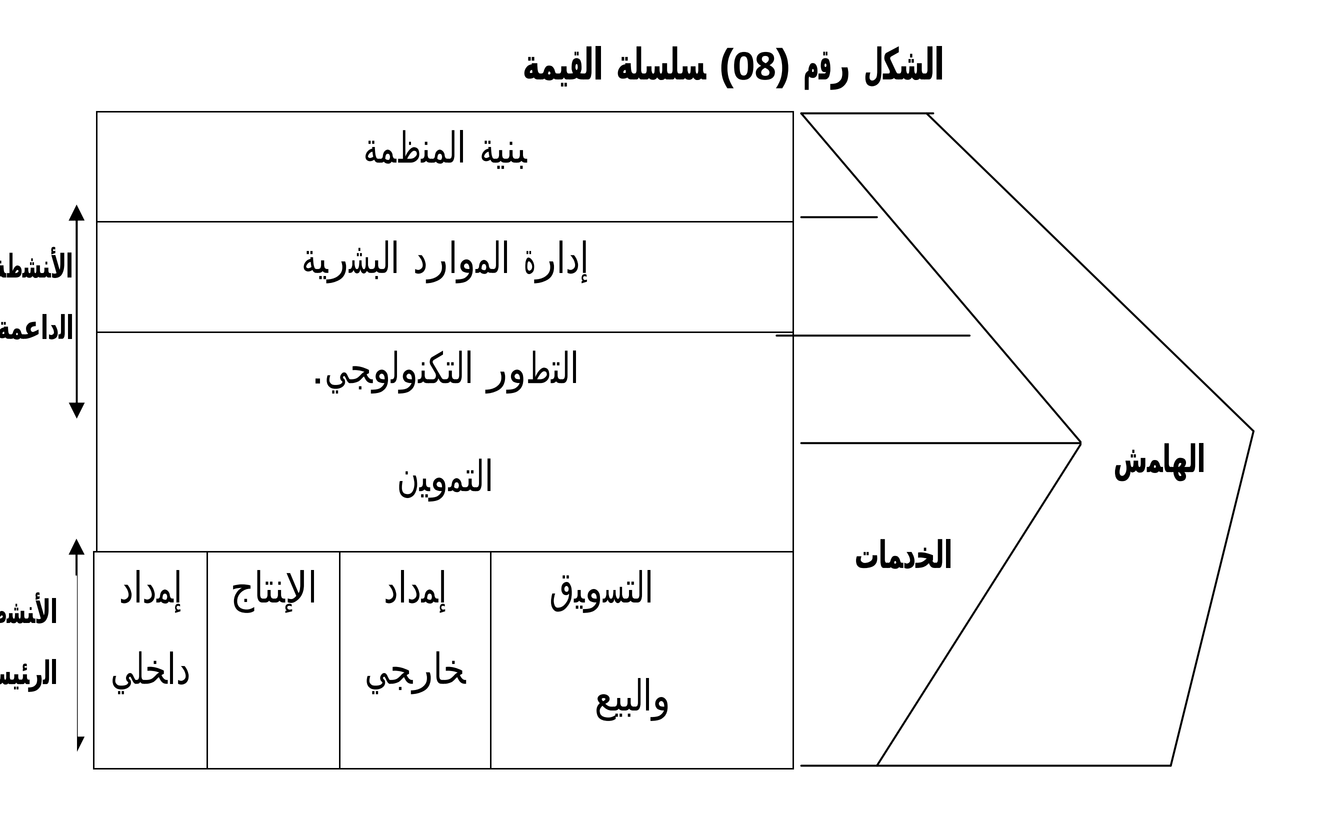
لذا فكان لزما على المنظمة معرفة مفهوم تحليل القيمة لكونه طريقة تسمح بمعرفة جميع أنشطتها، وهذا بواسطة التحليل الداخلي للمنظمة بهدف تحديد المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المنظمة.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية ، ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمنظمة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتلة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها وقد قسم "porter" أنشطة المنظمة كما هو موضح في الشكل التالي إلى نوعين هما:[1]

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الشكل رقم (08) سلسلة القيمة



المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

ويتضح من هذا الشكل أن "porter" قسم أنشطة المنظمة إلى نشاطين هامين هما: أنشطة رئيسية وأخرى داعمة.

أولا- الأنشطة الرئسية: وتمثل هذه الأنشطة في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي منظمة والتي تمثل أساسا في إنتاج المنتج وتسويقه.

ثانيا- الأنشطة الداعمة: وتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج، وبإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.

- فإن معرفة المنظمة لسلسة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

انطلاقا من معرفة الوظائف الأساسية والداعمة في المنظمة باستخدام سلسلة القيمة، فهذه الطريقة تسمح للمنظمة بأن تكتسب نوعين من الميزة التنافسية، ففيما تتمثل هذه الأنواع؟

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

بعد أن تطرقنا إلى تعاريف الميزة التنافسية ومحدداتها بالإضافة إلى تحليل قيمة أنشطتها في المطلب السابق، سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية وأهم مصادرها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز

أولا: ميزة التكلفة الأقل

نقول عن منظمة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة*، أقل من نظيراتها لدى المنافسة[1]، حيث تتحصل المنظمة على هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال امتلاكها للتكنولوجيا الأفضل، ومصادر أرخص للمواد الأولية، والاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، وكفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة... وغيرها[2].

ثانيا: ميزة التمييز

تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، فالتميز في السلعة والخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، فالمنظمة التي تتحصل على هذا النوع من الميزة التنافسية يكون لديها التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، وكذا التميز في طريقة صنع السلعة، فكيف تتحدد نوعية الميزة التنافسية في المنظمة وما مدى جودتها؟

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

تتمثل أهم معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية في ما يلي:[1]

1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج وهذا بالتميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة،حيث تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيق هذه المزايا لضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

- كما يعتمد تحقيق هذه المزايا على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق وغيرها.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تقليد تلك الميزة أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا[2].

3- درجة التحسين ولتطوير والتجديد المستمر في الميزة:[3]

تتحرك العديد من المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل واسع قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

فلا يكفي ان تحوز المنظمة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب على المنظمة أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحفاظ عليها وتطويرها باستمرار.

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100.

(3) نفس المرجع السابق، ص 100.

لذلك يجب على المنظمة معرفة وبالتفصيل مصادر الميزة التنافسية واستغلالها يسمح بتطوير ميزة المنظمة، فما هي هذه المصادر؟

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة) وكيفية الإنتاج، والتنظيم والأنشطة التسويقية... وغيرها، لذا تطمح كل منظمة للحصول على مصادر الميزة التنافسية والتي نذكر أهمها:[1]

أولا: المعلومات: تدفع البيئة التنافسية بالمنظمة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هماما فهي تمثل بالنسبة للمنظمة اكتشاف جديد وإمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، كما يمكن أن تكون هي الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة، وتستمد المعلومة من مصدرين الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمالية، ومستوى المبيعات وتطورها، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى، أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل السوق في نمو أو في حالة ركود أو ثبات)، المنافسين المنتجات الجديدة وهل تشكل خطر على منتجات المنظمة، والتكنولوجيات والإبداعات الجديدة.

ثانيا: التكنولوجيا: لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم قيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا تستمد قيمتها وأهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

---

(1) jean jacques lamlier, le maketings strategique, (paris, 2 édition, 1993), p 209.

ثالثا: الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرا على المنظمات الكبيرة، والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، والسوق والمنتج، بل تعدى إلى المنظمات المتوسطة والصغيرة التي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين، فمن المعلوم أن نمو المنظمة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والتطوير[1].

رابعا: الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، أكثر أهمية مما عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:[2]

* تخفيض زمن تقدير المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

* تخفيض زمن الدورة للزبون، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه.

خامسا: المعرفة: تتضمن تلك المعلومة التقنية والعلمية التي تهم المنظمة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة والمدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجلات العلمية، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطاتها، ويمكن أن تكون المنظمة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية مثلا، وتساهم المعرفة بتطوير القدرات الإبداعية، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية، ومن ثمة فالمنظمات مطالبة بتشكيل قاعدة

---

(1) jean jacques lamlin, o p. cit, p 209.

(2) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

معرفية وتنميتها بشكل دائم، من أجل مساعدتها في الحيازة على ميزة تنافسية مستمرة وتطويرها عبر الزمن[1].

المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستمرة وتطويرها

لا تكتفي المنظمة بالحيازة على الميزة التنافسية، حيث أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة قصد التأمين لأسبقية المنظمة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي يقتضي بالضرورة الإتيان بالجديد، لذا سنتطرق للإبداع التكنولوجي الذي يتيح جودة عالية للميزة التنافسية وقدرة الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، أما الإبداع التنظيمي الذي يشير إلى كيف بمقدور المنظمة التكيف مع متغيرات البيئة واتخاذ القرار بشكل سليم، ثم نتحدث عن أسباب تطوير هذه الميزة.

الفرع الأول: الإبداع التكنولوجي والتنظيمي

أولا: الإبداع التكنولوجي والذي يتضمن عدة عناصر نذكر منها:[2]

- البحث والتطوير: يعدّ نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة المنظمات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، أما المنظمات المتوسطة والصغيرة فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المقدمة من طرف الزبائن لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، ولا تملك الإمكانيات من جهة أخرى، وينقسم البحث والتطوير إلى:[3]

1- البحث: ويتضمن ما يلي:

1-1- البحث الأساسي: يتمثل في أعمال تجريبية أو نظرية من أجل الحصول على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث، ثم ملاحظتها دون نية في تطبيقها واستعمالها استعملا خاصا.

---

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) jean jacques lamlin, op cit, p 209.

(3) م. أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي،(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996)، ص 33.

1-2- البحث التطبيقي: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول للوصول إلى تحديد الهدف المحدد مسبقا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل المشاكل.

2- التطوير: ويتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة في طرق الإنتاج أو في المنتج.

آثار الإبداع التكنولوجي:

تعود آثار الإبداع التكنولوجي على المنظمة بالربح حيث تؤمن إستمراريتها، كما تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة، فلا يؤدي الإبداع التكنولوجي دوره المنتظر إلا إذا عرفت المنظمة التوقيت المناسب له، لأن أي خطا في ممارسته سيؤدي إلى هدر الموارد وتضييع إمكانية التطور، بل حتى في بعض الأحيان تزعزع الموقع التنافسي للمنظمة.

ثانيا: الإبداع التنظيمي: ونقصد بالإبداع التنظيمي قدرة المنظمة على التكيف مع جميع المتغيرات البيئية المختلفة واتخاذ قرار سليم[1].

ومن أجل تطوير المنظمة لميزتها التنافسية أو محاولة المنظمة الحصول على ميزة تنافسية جديدة في ظل التغيرات البيئية السريعة، كان لا بد لها أن تحدد الأسباب الرئيسية لتطوير هذه الميزة، ففيما تتمثل هذه الأسباب؟

(1) عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنميتها ومصادرها تطويرها، رسالة ماجستير، (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002)، ص 55.

الفرع الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية

هناك أسباب عديدة تساعد المنظمة على تحسين ميزاتها التنافسية وتنمية ميزات تنافسية جديدة نذكر منها:[(1)]

أولا: ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يخلق فرص جديدة في مجالات متعددة، كطرق التسويق العصرية عبر الأنترنت أو ما يعرف بالتسويق الالكتروني.-

ثانيا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك: وهذا عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات فقد ينتج عن هذه الحالة تعديل أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

ثالث: تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية.

رابعا: التغير في القيود الحكومية: وتتمثل أساسا في تغيرات منها قيود الدخول إلى السوق وحملة حماية البيئة من التلوث.

المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة التنافسية

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة وحديث الظهور لدى المنظمات، فنشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعتني بالمعلومات وتسيرها.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة

لقد حظي مفهوم اليقظة بمفاهيم حديثة بالنسبة للمنظمة كالترصد والمراقبة والاستمرار والحيطة، فما أصل مصطلح اليقظة.

الفرع الأول: أصل مصطلح اليقظة:[(2)]

إن مصطلح اليقظة هو مصطلح استخدم باللغة الفرنسية فهو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار من أجل حماية منطقة ما، فالمراقبة هي العمل المنظم والمستمر من اجل رصد بيئة

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 98- 99.

(2)BAUMARD Ph, stratégie surveillance de l’environnement concurrentiel, (paris, édition Masson, 1991), p 20.

المنظمة، والذي يهتم بالكشف والبحث عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المنظمة والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا أيضا لحماية تلك المعارف.

ومصطلح اليقظة مأخوذ من التيقظ أي بمعنى الانتباه للشيء وأخذ الحيطة والحذر، فمثلا نقول الشخص اليقظ والمتيقظ، وهو الذي يكون في حالة اليقظة.

الفرع الثاني: تعريف اليقظة

لقد عرفت اليقظة عدة تعاريف منها ما يلي:[1]

عرّفها بعض الباحثين الاقتصاديين على أنها: " لنشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".

تعتبر اليقظة ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومات بهدف استغلالها من قبل الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين[2].

- أو اليقظة هي عملية منظمة من بحث وتحليل، وانتقاء متلائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمنظمة[3].

الفرع الثالث: أنواع اليقظة

يمكن تصنيف أنواع اليقظة إلى ما يلي:

أولا: اليقظة التكنولوجية: تعد اليقظة لتكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية، فاليقظة لتكنولوجية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المنظمة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهم المنظمة حاليا، ويمكن أن تهمها مستقبلا.

---

(1) http//www.clic.net/presse/arties/25/03/2012.RTML.
(2) http//www.mmrdium.com/veille/qeuotrent.pdf. 20/03/2012.
(3) http//www. vrille.e.ecom/page veille/html. 12/04/2012.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:[1]

*هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال اتصالات مستمرة معهم، والمشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.

*معاهد ومنظمات البحث التطبيقي والهندسة.

*الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.

*المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.

*التحليل الدقيق لمنتجات المنافسين.

ليتم استغلال هذه المصادر أحسن استغلال يجب أن تتوفر لدى المنظمة وسائل متطورة مع إطار بشري قادر على جمع المعلومات وترجمتها.

ثانيا: اليقظة التجارية: يتم فيها ما يلي:[2]

1- **الزبائن والأسواق:** ويتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا على تطور العلاقة بين الزبائن والمنظمة.

2- **دور الموردين:** تطوير العلاقة بين الموردين والمنظمة، مع إمكانية حصول المنظمة على الموارد الأزمة وبأقل تكلفة من الموردين... وغيرها،

وبإمكان الموردين أن يساعدوا المنظمة وذلك من خلال طريقتين:

- حيث أن الموردون يكونون باحتكاك دائم مع الزبائن، ويعرفون التوسعات الممكنة للسوق
- امكانية تبادل المعلومات.

3-**السوق الخلفية والأمامية:** في إطار اليقظة التجارية من المهم دراسة وبشكل مستمر الجانب الخلفي والأمامي للسوق ،ويعني ذلك إشباع الحاجيات المتطورة للزبائن والتعرف على الموردين الجدد، مع الأخذ بعين الاعتبار حالة عدم رضا الزبائن عن منتجات أو خدمات المنظمة.

(1) pateyron emmanul.la veille strtegique (paris vect Economica, 1998), P 144.

(2) بتصرف من رسالة عمار بوشناق، ص 84- 85.

ثالثا: اليقظة التنافسية

ويتعلق الأمر هنا بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين حتى يتم فهم سلوك هؤلاء المنافسين واستباقهم، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى معلومات كمية وأخرى نوعية:[1]

1. المعلومات الكمية:

- الأداء الحالي للمنافسين.
- إستراتيجية التنافس.
- الأهداف الجديدة للمنافسين.
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

2- المعلومات النوعية:

- الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير.
- العلاقات مع الموردين.
- إطلاق المنتجات الجديدة.
- الأسواق الجديدة، ومعرفة جاذبية تكنولوجيا جديدة مثلا.
- حملة إشهار جديدة.
- تطور حصص السوق للمنافسين.

وترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير، بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من حدة المنافسة.

- **المنافسين كثيرين ومتوازنين:** هناك صعوبة في مراقبة العدد الكبير للمنافسين في نفس الوقت مع صعوبة الملاحظة المستمرة لحصص سوق المنافسين.

- بطء نمو القطاع.

(1) عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص ص 83- 84.

- منتجات غير متميزة: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، يستند اختيار المشتري إلى السعر وجودة الخدمة المرافقة.

- **اختلاف المنافسين:** بحيث يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة.

- حواجز الخروج مرتفعة: ويتعلق الأمر بالاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.

- حواجز الدخول ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخليين الجدد، فالمنظمة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، ويجب أن تبقى يقظة دائما.

4- اليقظة الاجتماعية:

ويتعلق الأمر هنا بالإحاطة بعدة متغيرات قد تؤثر على لمنظمة وبيئتها ونذكر منها:[(1)]

- الحرص على أذواق المستهلكين مع ضرورة تأقلم المنظمة معهم.

- اختيار موضوعات اليقظة التجارية فمثلا منظمة ما يكون معظم زبائنها ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة، في هذه الحالة يجب أن تركز المنظمة وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب، حتى تستطيع المنظمة تحليل أذواقهم وتطلعاتهم، وترجمة كل ذلك من خلال الإشهار من أجل بيع علاماتها.

المطلب الثاني: طرق ومراحل عملية اليقظة التنافسية

إن لعملية اليقظة لتنافسية طرق ومراحل مستعملة من طرف ممثليها، فتعددت الطرق والمراحل التي تمر بها هذه العملية وعمل ممثليها المستمر من أجل الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق لامتلاك ميزات تنافسية دائمة.

(1) بتصرف من رسالة عمار بوشناق، ص ص 85- 86.

الفرع الأول: طرق عملية اليقظة

طريقة المعايرة:

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف التنافسية، وهي عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا وطرقنا مقارنة بتلك المتعلقة أو بالمؤسسات الرائدة.

وتنتمي هذه الطريقة إلى التحسين المستمر، وتبعا لهذه الطريقة تتم المنظمة باختيار منظمة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المنظمة النموذجية، والهدف من هذه الطريقة إنشاء معيار جديد تقيس عليه أداء المنظمة وتتعلم منه كيف يتم التحسين، فمن خلال هذا تضع المنظمة هدفا للتفوق من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:[1]

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل منظمة تتميز في أداء العملية.
- تجميع معلومات عن هذه المنظمة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أسباب وخطة التحسين للتساوي بالمنافسين أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

(1) http//www,strategis.ie ge ca/ssyp/bs 0021f.html. 09/04/2012

الفرع الثاني: مراحل عملية اليقظة التنافسية

تمر عملية اليقظة التنافسية بثلاث مراحل أساسية هي:[1]

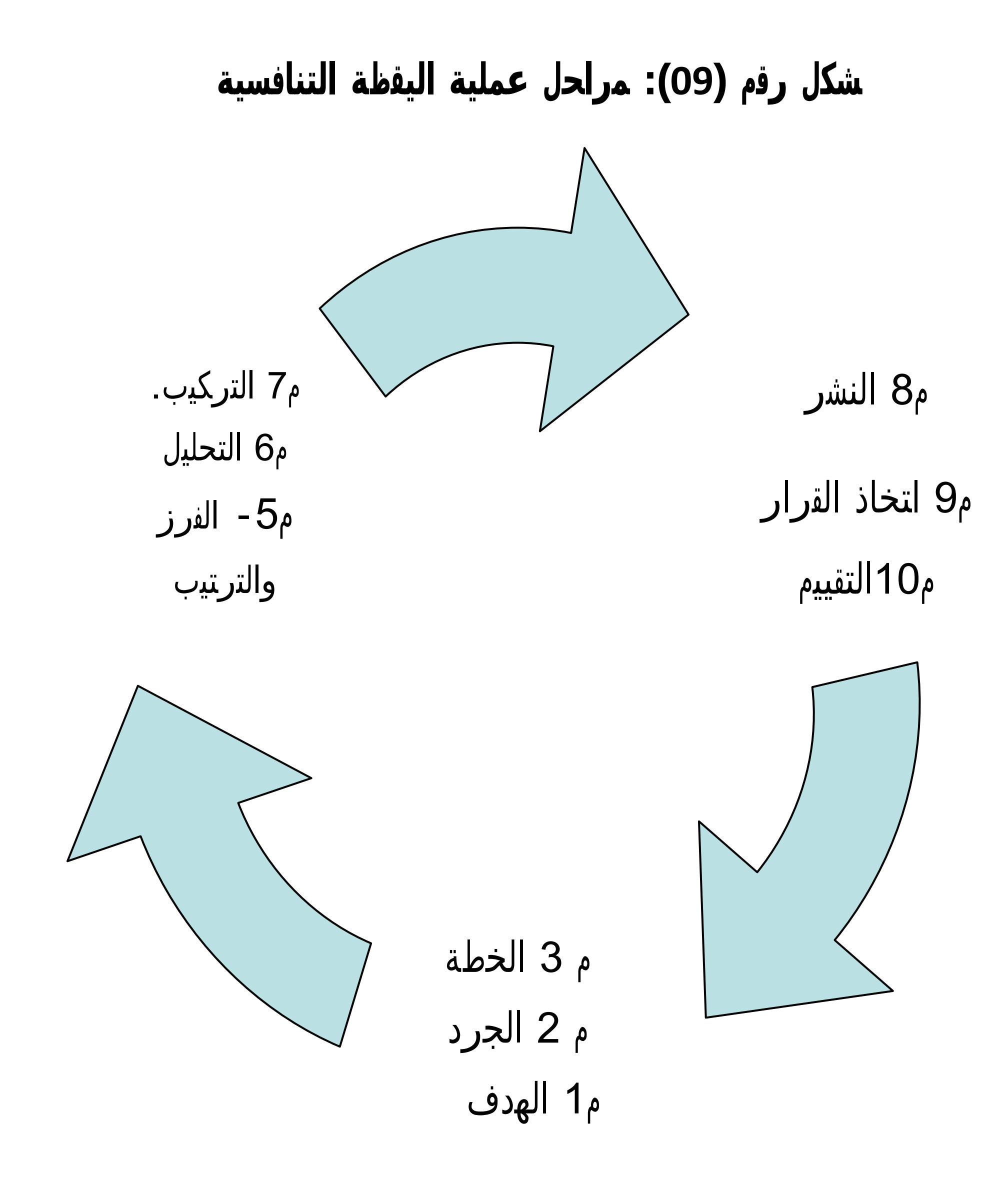
أولا: الجمع: تتمثل في معرفة جيدة لبيئة العمل فهي تبدأ بتحديد المستهدف، فهي عملية مهمة في جمع المعلومات كمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تأتي عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة بالمنظمة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

ثانيا: التحليل والتركيب: بعد جمع المعلومات تأتي عملية التحليل والتركيب للمعلومات الموجودة والمجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم بترجمة المعلومات وتقديمها في شكل نماذج وأشكال وتقارير وجداول، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث تحتفظ المنظمة بالمعلومة الصحيحة فقط، التي تعطي قيمة أكبر ومنفعة لعمليات اتخاذ القرارات.

ثالثا: النشر واتخاذ القرار: عند الانتهاء من مرحلة الغربلة والتصفية والمعالجة تأتي مرحلة النشر في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي التقييم والمراجعة للآثار الناجمة عن اتخاذ القرار. ويمكن تمثيل مراحل التنفيذ بالشكل التالي:

(1) نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

شكل رقم (09): مراحل عملية اليقظة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ويتطلب الأمر لانجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، فأي خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

الفرع الثالث: ممثلو اليقظة

جدول رقم (01): ممثلو عملية اليقظة التنافسية

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الإستراتيجية Les décideurs stratégique	يعرضون على جماعة اليقظة التنافسية الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة لليقظة. تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.	تحديد جيد لأهداف المنظمة. معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
المدير	ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية لمنظمة. همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتجيين وجماعة اليقظة. الإعداد والإشراف على دفتر الشروط. مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.	منشط جماعة اليقظة مع القدرة على تحقيق العمل الجماعي. مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.
المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors	تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة. المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.
المتيقظون	تحديد مصادر المعلومات	الملاحظة الجيدة (القدرة على

المشتركون	استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها	البحث والاستماع) إضافة إلى الروح الفضولية. الحيازة عل مصادر المعلومات الإستراتيجية . قدرة التحكم في فائض المعلومات.
العمال Les employés	من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كتأمين المكتبة، كاتب أسرار وغيرهم، حيث يقومون بترتيب الملفات، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.	نشاط حيوي دائم في العمل. روح عمل جماعية عالية.

Source : CARTIEM. La veille introduction, op.cit.
http//www.mmedium.cam/veillr/groupe html. 28/04/2012.

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية كأداة لرفع الميزة التنافسية

على المنظمة لكي تبقى وتستمر بالتميز عن المنافسين وجب عليها أن تقوم بالتيقظ لبيئتها بصفة دائمة، ومن المهم أن تضع برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للميزات التي تحققها اليقظة التنافسية للمنظمة، كونها أداة فعالة لتطوير المزايا التنافسية لها.

الفرع الأول: مزايا اليقظة التنافسية للمنظمة

من أبرز المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمنظمة هي:[1]

* معرفة المنافسين الحاليين والمحتملين في الأسواق.
* ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.
* الحصول على المورد الوافر من المعارف والخبرات.
* الزيادة من أثر التآزر في المنظمة.

(1) http//www.veille.com/pageveille.html. 30/04/2012.

* التقليص من دورة حياة المنتجات.

* اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.

الفرع الثاني: اليقظة التنافسية أداة لرفع الميزة التنافسية

إن عمل اليقظة التنافسية بصفة جيدة، يؤثر تأثيرا مباشرا بالإيجاب على المنظمة وعلى أعمالها التي تقوم بها وقراراتها التي تتخذها، وعلى أساسها تبني عمليات البحث والتطوير والقرارات تكون سليمة، وتستطيع المنظمة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية فمنها:(1)

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- الوصول إلى حل المشاكل الصعبة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

(1) http//www.veille.com/pageveille.html. 30/04/2012.

خلاصة الفصل:

تفرض طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم الاستقرار فرض علي المنظمة أن تساير كل هذه المتغيرات المتسارعة، وتعد اليقظة التنافسية أحد أهم المداخل التي تسمح لها بإطلاع دائم لمعرفة ما يحصل في هذه البيئة وهذا بالبحث عن المعلومات المتعلقة بمنافسي المنظمة، وكلما يتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين، والمحتملين وغيرها.

حيث تسمح اليقظة التنافسية للمنظمة ب:

- البحث عن ميزات تنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها، إضافة للفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية مع جمع معلومات عن تلك البيئة، وتحليل تلك المعلومات لغرض استغلالها في اتخاذ القرارات، لذا فاليقظة التنافسية تتطلب منهجية عمل مستمرة، ومتكاملة لجمع المعلومات، ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، مع وجوب توفر فريق عمل متخصص، يقظ، وموارد مادية متمثلة في تكنولوجيا الانترنت وغيرها، كل هذا من اجل إنجاح عملية اليقظة التنافسية في المنظمة. فالسؤال المطروح هل الشركة الجزائرية مستعدة لتبني فكرة ثقافة اليقظة التنافسية لمواجهة المنافسة في قطاعها؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الموالي.



الفصــل الثالــث

علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في شركة موبليس

تمهيد:

تعتبر اليقظة التنافسية، الوظيفة الأساسية التي من خلالها تمكن المنظمات والدول على حد سواء، من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فإن أهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبيرا لهذه الوظيفة، وذلك من خلال محاولة معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية، والتي لها أثر استراتيجي على المنظمة وعلى مقراراتها.

ومن خلال ما سبق وجب على المنظمات الناشطة في قطاع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، أن تهتم بكل ما يحيط بها من تغيرات من أجل كسب حصة سوقية كبيرة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استعمال المنظمة لنظام اليقظة التنافسية، والذي يمكنها من الحصول على معلومات تخص بيئتها التنافسية.

وفي هذا الفصل تم تخصيص هذه الدراسة على شركة موبليس التي تنشط في سوق الهاتف النقال في الجزائر، ونظرا للمنافسة القوية التي يتميز بها هذا القطاع في السوق الجزائرية، حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بهذا البحث، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل لمبحثين على النحو الموالي:

- دراسة تنافسية شركة موبليس.
- علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في شركة موبليس.

المبحث الأول: دراسة تنافسية شركة موبليس

في الجزائر يتكون سوق الهاتف النقال من ثلاث (03) متعاملين أساسين (موبليس جازي ونجمة) يتنافسون على السوق. وفي هذا المبحث سوف نتطرق لدراسة شاملة وبالتفصيل لشركة موبليس مع دراسة الإستراتيجيات الأساسية لهذه الشركة.

المطلب الأول: نظرة عامة حول شركة موبليس

شركة موبليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات، وتسمى كذلك بالمتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لزبائنها سلسلة من المنتوجات والخدمات العالية.

الفرع الأول:[1] تعريف شركة موبليس

كان أول ظهور لشركة موبليس في أوت 2003، فهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 1000.0000 دج (100 مليون)، مقسمة وموزعة على 1000 سهم بقيمة 100 ألف دج لكل سهم تابعة لشركة اتصالات الجزائر.

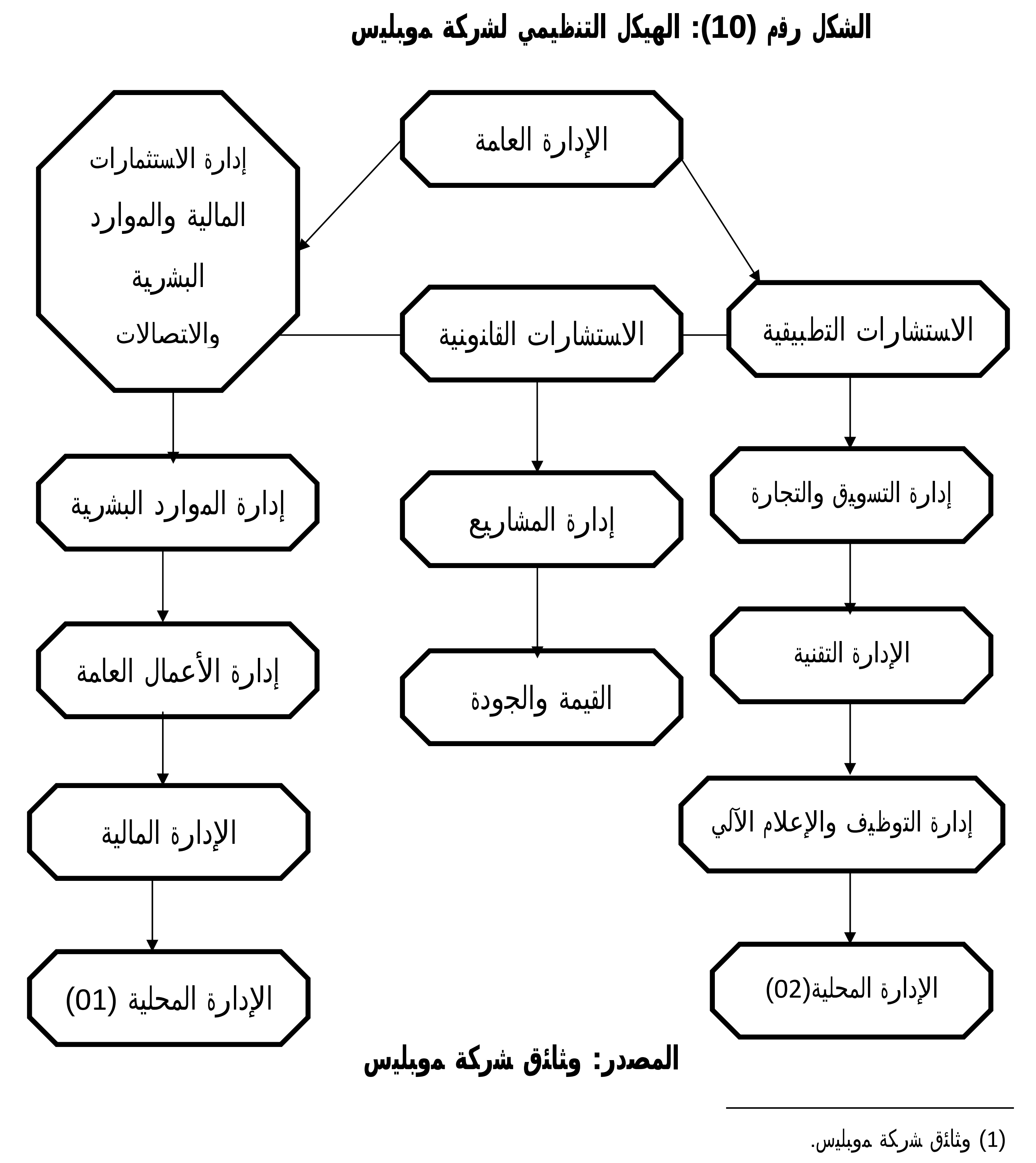
فشركة موبليس منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة، وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل: تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي وطبعا تحقيق ميزة تنافسية.

(1) وثائق داخلية لشركة موبليس.

الفرع الثاني: تنظيم شركة موبليس:

يتضح الهيكل التنظيمي لشركة موبيلاس في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لشركة موبليس



المصدر: وثائق شركة موبليس

(1) وثائق شركة موبليس.

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن:

شركة موبليس شركة مسيرة من طرف رئيس مجلس الإدارة محاطة بسبعة إدارات وطنية هي:[1]

*** الإدارة لتجارية والتسويق والاتصال**: تهتم بالمبيعات ورفعها وتحسين العلاقات العامة، وتهتم بشؤون الاتصال والتسويق.

* **إدارة التقنيات**: تهتم الوسائل والتقنيات والتكنولوجيات المستخدمة في شركة موبليس.

*** إدارة التوظيف والأعمال العامة:** تهتم هذه الإدارة بجلب ألمع الموظفين مع الإهتمام بالأعمال العامة لهذه الشركة.

*** إدارة المالية:** تهتم بجلب رؤوس الأموال مع تحديد مصادر التمويل المختلفة.

*** إدارة نظام المعلومات:** تهتم بجمع معلومات خاصة بمنافسيها، وهذا باستعمال اليقظة التنافسية.

الفرع الثالث: إمكانات وقيم وطموحات شركة موبليس

1- إمكانات شركة موبليس: تتمثل الإمكانات الأساسية لشركة موبليس في ما يلي:[2]

- تملك شركة موبليس أرضية خدمات ناجحة وذات جودة رفيعة.

- تملك أيضا أكثر من 4200 محطة تغطية "BTS".

- تملك شركة موبليس أكثر من 7 ملايين مشترك.

(1) وثائق شركة موبليس.

(2) نفس المرجع السابق.

- لشركة موبليس أكثر من 110 وكالة تجارية.

- كما تملك هذه الشركة 52.500 نقطة بيع معتمدة لموبليس.

فشركة موبليس تكون مهتمة دوما بالإبداع والتكنولوجيات الجديدة، كما تسعى لتطوير عروضها: اشتراك موبي كنترول، ڤوسطو، موبليس كارت، موبي بلوس، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة GORS، خدمة 3G... وغيرها من الخدمات إضافة إلى كل خدمات بطاقة تعبئة خاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق.

- أما بالنسبة للعمال: فعامل واحد لـ 4000 حتى 5000 زبون، ورجل صيانة لـ 15 موقع راديو.

2-القيم: تتمثل قيم شركة موبليس في ما يلي:(1)

- العمل من أجل تعظيم الفناء وتعظيم الربح.
- الحماية والدفاع عن المستهلكين الجزائريين.
- التضامن.

* الشفافية.

- القانون.

ضمير فريق واحد.

- الاحترام.
- الإبداع.
- السعادة.
- إتمام العمل على أحسن وجه.

(1) وثائق شركة موبليس.

3. **الطموحات:** تتلخص أهم طموحات شركة موبليس في العناصر التالية:[1]

- الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.
- تطوير الخبرة.
- البقاء في المنافسة (النوعية، السعر والخدمة).
- المشاركة في التنمية الوطنية.
- من أجل أن تحقق هذه الشركة طموحاتها، وجب عليها أن تستعمل استراتيجيات فعالة تسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة، فما هي أهم إستراتيجيات شركة موبليس؟

المطلب الثاني: العروض والخدمات المقدمة من طرف شركة موبليس

من ضمن الخدمات العديدة التي تقدمها شركة موبليس نذكر منها:

الفرع الأول: عروض شركة موبليس

* العروض الخدمية التي تقدمها شركة موبليس:

تقدم موبليس باقة من العروض الخدمية التي يمكن تقسيمها كما يلي: [2]

أولا: العروض المتاحة للجمهور الكبير:

هي عبارة عن مجموعة عروض مخصصة للمستخدمين الطبيعيين، حيث لا يمكن للمستخدمين المعنويين (المنظمات) الاستفادة منها، وتتمثل هذه العروض في عدة عناصر نذكر منها:

(1) وثائق شركة موبليس.
(2) وثائق شركة موبليس.

1. عرض La carte mobilis: هو عبارة عن عرض دفع مسبق، تم طرحه في السوق خلال شهر أوت 2004، حيث يمكن للمستخدم تزويد رصيده انطلاقا من بطاقات التعبئة الخاصة بموبليس، وذلك من اجل الاستفادة من مجموعة من الخدمات أهمها: خدمة إخفاء رقم المتصل خدمة المكالمات المزدوجة، بالإضافة إلى التسعيرة بالثانية ابتداء من الدقيقة الأولى.

2. عرض GOSTOU: فهو عبارة عن عرض دفع مسبق، يستفيد المستخدم من خلاله بتسعيرة تصل إلى 02 دج للدقيقة من "GOUSTOU" إلى "GOUSTOU" أو من GOUSTOU إلى ثلاثة أرقام مفضلة يقوم بإختيارها المستخدم.

3. عرض Mobipost: تم طرح هذا العرض في السوق خلال شهر أفريل سنة 2005، حيث يتيح للمستخدم الذي يملك حساب جاري بريدي (CCP) استغلاله، من خلال اقتطاع مبلغ من الحساب الجاري للمستخدمين ويصبح بعد ذلك هذا الاقتطاع آليا، حيث أن الصيغة الخضراء ب: 1200 دج، والصيغة الصفراء ب: 2000 دج، والصيغة الحمراء ب: 3000 دج.

4. عرض Résidentiel mobilis:

هو عبارة عن عرض دفع مؤجل، على أن يتم التسديد كل شهرين من خلال فاتورة تسلم للمستخدم، كما يمكن الاختيار بين نمطين من التسعيرة هما:

- التسعيرة بـ 30 ثانية.
- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

5. العرض الجزافي Forfait mobilis:[1] فهو عبارة عن عرض دفع مؤجل، يتم من خلاله الاختيار بين أربعة أنماط مختلفة تتمثل في:

- النمط الأول: 08 ساعات.

(1) www.mobilis.dz.

- النمط الثاني: 06 ساعات.
- النمط الثالث: 04 ساعات
- النمط الرابع: ساعتين.

بحيث تكون هذه الأنماط محتواة في الاشتراك لمدة شهرين.

ثانيا: العرض المتاح للمؤسسات "Flotte":

هو عبارة عن عرض دفع مؤجل، موجه للمنظمات والهيئات ورجال الأعمال، وأدرجت ضمن هذا العرض خدمة FAXDATA وهي خدمة تتيح للمستخدم فرصة استقبال وإرسال الفاكس، وذلك انطلاقا من الهاتف النقال، وباستعمال هذه الخدمة يمكن طبع رسائل الفاكس باستخدام جهاز الفاكس، أو معاينة هذه الرسائل قبل طبعها بواسطة جهاز الحاسوب[(1)].

الفرع الثاني: الخدمات المقدمة من طرف شركة موبليس

لقد طرحت شركة موبيليس في السوق الجزائرية نوعين من الخدمات هما:

* خدمة الدفع المسبق منها: Mobilis carte- mobipost- gostou- mobilight.

* خدمة موبليس.

أولا: خدمة الدفع المسبق لموبليس

إن خدمة الدفع المسبق لموبليس هو العرض الذي يسمح بالحصول مباشرة على رقم الهاتف النقال بدون دفع الاشتراك الشهري، حيث يكون الدفع حسب الاستهلاك من بطاقة المشترك من جميع نقاط البيع، ومن بين الخدمات التي تعرضها خدمة الدفع المسبق على زبائن هذه الشركة نذكر منها:[(2)]

---

(1) من وثائق شركة موبليس

(2) http://www.mobilis.dz تم تصفح هذا الموقع يوم 20/04/ 2012.

- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى من المكالمة.

- التسعيرة بالثانية بعد ثلاثين ثانية الأولى في بطاقة الدفع المسبق ڤوستو.

- الرسائل القصيرة SMS.

* **إظهار الرقم:** حيث يمكنك من معرفة المتصل من خلال ظهوره على شاشة الهاتف قبل الرد على المكالمة.

- **إخفاء الرقم:** حيث يمكنك أخفاء رقمك عند الاتصال بشخص آخر.

- خدمة الرسائل الصوتية: تسمح هذه الخدمة بتحويل وتسجيل الرسائل الصوتية في حالة وجودك خارج مجال التغطية، وفي حالة إقفال هاتفك، وتحتوي العلبة الصوتية على 20 رسالة صوتية مدة كل رسالة لا تتعدى دقيقة واحدة.

- خدمة المكالمة المزدوجة: تمكنك هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في وقت واحد، في حالة الاتصال بأحدهما يكون الأخر في الانتظار.

- خدمة تحويل الاتصال: يمكنك تحويل المكالمات المستقبلة إلى رقم هاتف آخر من اختيارك، وهذا في حالة عدم ردك على الهاتف أو إقفاله.

- **المحاضرة الثلاثية:** تسمح هذه الخدمة بإمكانية الاتصال على ثلاث أشخاص.

- المكالمات الدولية: تمكن هذه الخدمة من إجراء مكالمات إلى خارج الوطن عن طريق خدمة UMTS أو Roming، GPRS... وغيرها.

- **UMTS (Universel télécommunication système):** فهي تكنولوجيا جديدة كما تسمى بالهيئة الثالثة "3G" وهي تعرض خدمات جديدة مثل الرؤية السمعية أو إرسال صور الفيديو... وغيرها من الخدمات.

- **خدمة "Roming":** هذا العرض تم إطلاقه لزبائن موبليس بتاريخ 2006/02/27، حيث يمكن هذا العرض من إرسال واستقبال المكالمات والرسائل القصيرة من جميع أنحاء العالم، كما يستطيع الزبون تعبئة رصيده أينما كان.

ومن أجل الاستفادة من خدمة الدفع المسبق يجب اقتناء بطاقة التعبئة التي تقدم على الشكل التالي:[1]

- تقدم بطاقة التعبئة داخل علبة أقراص مضغوطة مغلقة بالبلاستيك الشفاف.
- تحتوي على علامة تجارية وشعار المنتج: موبليس البطاقة أو موبيلايت أو ڤوستو.
- تحتوي العلبة على كتيب للتوجيهات وطريقة الاستعمال.

ثانيا: خدمة موبليس

هي اقتناء خط الاتصال من طرف شركة اتصالات الجزائر، وهو عبارة عن اشتراك شهري عوض بطاقة الدفع المسبق[2]، أي أن الدفع هنا يكون بعد إجراء اتصالات بواسطة فاتورة تقدم كل ثلاثة أشهر، ويتم الحصول على هذا الخط بعد تقديم طلب لمكتب موبليس القريب من مقر سكنكم ويتكون الطلب من:[3]

(1) http://www.mobilis.dz تم تصفح هذا الموقع يوم 20/04/ 2012.

(2) نفس المرجع السابق.

(3) من وثائق شركة موبليس.

* طلب خطي.

* نسخة من بطاقة التعريف أو رخصة السياقة.

* شهادة إقامة أصلية، أو نسخة مصادق عليها.

* وضع مبلغ الضمان للمكالمات المحلية.

وبعد قبول ملفك يمنح لك خط الاشتراك في شكل علبة مضغوطة تحتوي على بطاقة الاشتراك وشعار الشركة، ومن بين الخدمات الموجودة في هذا العرض نجد:[1]

* الرسائل القصيرة.

* إظهار وإخفاء الرقم.

* الرسالة الصوتية.

* الاتصال المزدوج.

* تحويل الاتصال.

* الحوار على ثلاثة.

* الفاتورة المفصلة.

* الرومينغ "Roming".

* الانترنيت وإرسال الصور عن طريق UMTS- MMS- GPRS.

ملاحظة: عرض "Flotte" هو عرض موجه للمنظمات فقط.

---

(1) من وثائق شركة موبليس .

ومن مميزات خدمة الشركة نجد:

- أسعار موبليس تتغير من بلد لآخر ومع ذلك فإن الأسعار هي في انخفاض مقارنة مع المحولين الآخرين.

- التسعيرة الثانية بعد 30 ثانية.

- الشبكة تغطي 48 ولاية في الجزائر.

- الشبكة تغطي نسبة 91.16 %.

- بطاقات تعبئة 10 دج، 200 دج، 500 دج، و1000 دج.

قائمة خدمة ≠600 *

يتمكن مشتركوا عروض "موبليس كارت" و"قوسطو"، و"موبي كنترول"، و"موبيبوست"، بكل سهولة من استخدام مختلف خدمات اشتراكات الدفع المسبق، وذلك بفضل القائمة التي تظهر بشكل رقم قصير واحد فقط وهو ≠ 600*، وبعدها مباشرة تظهر على هاتفك النقال قائمة الخدمات التالية:

* تعبئة الرصيد (111).

* الإطلاع على الرصيد (22).

* خدمة سلكني (606).

* خدمة كلمني (610).

*اضغط على صفر (0) للخروج.

-ولاختيار أحد الخدمات التالية اضغط على (OK).

-ثم بعدها أدخل رقم الخدمة المختارة مثلا رقم (04).

- وبعد عملية الاختيار نتلقى دليل استعمال الخدمة وبعدها أدخل اختيارك.

- بعدها ستصلك رسالة قصيرة تؤكد نجاح العملية.

- معلومات حول الخدمة.

- خدمة موجهة لمشتركي الدفع المسبق.

- خدمة تتماشى مع كل أنواع الهواتف النقالة.

- الدخول إلى الخدمة مجاني.

- تحتفظ الخدمات المتعلقة بالقائمة ≠600* على نفس الخصوصيات المذكورة سابقا، أما مصلحة الزبائن فتشكل بـ ≠ 800 *[1].

الفرع الثالث: توزيع خدمات شركة موبليس على مناطق القطر الجزائري

فالسوق المستهدف لشركة موبليس هو السوق الجزائرية للاتصالات، وأهم الوكلات التي تعتمد عليهم هذه الشركة نجد: [2]

أولا: الناحية الوسطى: ونجد فيها عدة وكالات**:**

- وكالة بوفاريك: شارع سويداني بوجمعة، بوفاريك.

(1) من وثائق شركة موبليس.

(2) من وثائق شركة موبليس.

- وكالة درارية 249 شارع بوجمعة تميم، طريق بابا حسن، درارية.
- وكالة شرشال: شارع محمد عليش، شرشال.
- وكالة رويبة: شارع اول نوفمبر، رقم 04، بومرداس.
- وكالة دالي ابراهيم: حي كواشي رقم 01.
- وكالة زرالدة: 17 شارع أول نوفمبر، زرالدة.
- وكالة باب الوادي: 05 شارع باستا علي، باب الوادي، الجزائر.
- وكالة الحجوط: شارع أول نوفمبر، رقم 17، الحجوط.
- وكالة أولاد إيعيش: حي 112 سكن رقم 08، أولا إيعيش رقم 09، المقرين.
- وكالة القبة 43: شارع الإخوة عبد السلامي، القبة.
- وكالة الأبيار 130: شارع علي خوجة، الأبيار.
- وكالة سيدي يحي، شارع سيدي يحي رقم 05، الجزائر.
- وكالة الحراش: 20 شارع بلقاسم، الحراش، الجزائر.
- وكالة تيزي وزو 20: أفريل شارع كريم بلقاسم.
- وكالة البليدة 06: شارع عمارة يوسف، البليدة.
- وكالة البويرة: الدائرة المالية لبلدية البويرة.
- وكالة بومرداس، وسط مدينة بومرداس.

- وكالة تيبازة: شارع الميناء، تيبازة.

ثانيا: ناحية ورقلة: ونجد فيها:

- وكالة تقرت: حي 630 مسكن، تقرت.
- وكالة أفلو: شارع الأمير عبد القادر، أفلو.
- وكالة المغايرة: شارع برباح علي، المغايرة.
- وكالة طولقا: شارع الهاشمي بحري، طولقا رقم 01، جناح 05 رقم (32).
- وكالة المنيعة: وسط مدينة المنيعة.
- وكالة عين أمناس: المركز التجاري عين أمناس.
- وكالة مطار حاسي مسعود: مطار كريم بلقاسم، حاسي مسعود.
- وكالة عين صالح: وسط مدينة عين صالح.
- وكالة تمنراست: حي سرسوف، تمنراست.
- وكالة حاسي مسعود: حي 200 مسكن، حاسي مسعود.
- وكالة غرداية: شارع بلمختار، حي تنيات المخزن، غرداية.
- وكالة ورقلة، شارع طريق قدور، ورقلة.
- وكالة الواد، شارع محمد خميستي، الواد.
- وكالة بسكرة: شارع الجمهورية، بسكرة.

- وكالة إليزي: حي الوسط، إليزي.

ثالثا: ناحية سطيف: نجد فيها عدة وكالات نذكر منها:(1)

- وكالة سطيف 02: شارع ماي 1945، سطيف.
- وكالة برج بوعريرج: شارع الأمير عبد القادر.
- وكالة بجاية: سيدي محمد، حي بوعلي رقم 17، بجاية.
- وكالة جيجيل 54: شارع عبد الحميد بن باديس.
- وكالة مسيلة: الناحية المعمارية الجديدة، مسيلة.
- وكالة العلمة: شارع أول نوفمبر، رقم 69، العلمة.
- وكالة رأس الواد: شارع بشير عاشور، رأس الواد.
- وكالة سطيف01: شارع أولاد براهيم أوري دراجي، رقم 59.
- وكالة الطاهير: شارع دخلي مختار، بوشرقة، الطاهير.
- وكالة بوسعادة: شارع النصر، شارع محمد خميستي، بوسعادة.
- وكالة أقبو: حي 130 مسكن، أقبو.

رابعا: ناحية قسنطينة: نجد فيها:

- وكالة باتنة: شارع العمراني بباتنة.
- وكالة باريكة: شارع أول نوفمبر، باريكة، وسط مدينة باتنة.

---

(1) من وثائق شركة موبليس.

- وكالة قسنطينة: ساحة أول نوفمبر54، قسنطينة.
- وكالة شلغوم العيد: شارع 01 نوفمبر 1954، شلغوم العيد رقم 60.
- وكالة أم البواقي: شارع المستقبل، رقم 14.
- وكالة الخروب: شارع يزليوي رقم 01، رقم06 سابقا.
- وكالة عين البيضاء: شارع حيحي المكي.
- وكالة ميلة: بن طوبال السعيد، ميلة.
- وكالة خنشلة 76: شارع شيهاني بشير، خنشلة.
- وكالة قيسي: شارع عبان لغرور، قيسي.

خامسا: ناحية عنابة نجد فيها:

- وكالة بن عميور 52: شارع بن عميور عبد القادر،عنابة.
- وكالة الطارف:الطريق الوطني لعنابة، الطارف.
- وكالة القل: شارع قويسم عبد الحق،القل.
- وكالة واد زناتي: الطريق الوطني، واد زناتي.
- وكالة القالة: طريق عنابة، القالة.
- وكالة بئر العتر: شارع هواري بومدين، بئر العتر.
- وكالة سدراتة: حي البساتين، سدراتة.
- وكالة تبسة: طريق ولاية تبسة.
- وكالة سوق أهراس: شارع فيكتور ايقو، رقم(43)، سوق أهراس.
- وكالة عنابة 08: شارع المتطوعين، عنابة.
- وكالة سكيكدة 10: ساحة الاستقلال، سكيكدة.
- وكالة الحجار24: شارع الأمير عبد القادر، قالمة.

- وكالة قالمة: شارع ميهوبي بن طيب وشارع عبد الرحمان تابوشي.

سادسا: ناحية الشاف: تتكون من عدة وكالات نذكر منها:(1)

- وكالة المدية: شارع مقدم بن يوسف طريق الجزائر، المدية.
- وكالة عين وسارة: حي محمد بوضياف، رقم 03، عين وسارة.
- وكالة الجلفة: شارع محمد بوضياف، الجلفة.
- وكالة التنس: طريق الشلف رقم 44، التنس.
- وكالة تيارت: شارع القائد يوسف، وسط مدينة تيارت.
- وكالة الشلف: شارع المقاومة، الشلف.
- وكالة تسمسيلت: مشروع ويام، تسمسيلت.
- وكالة عين الدفلي: حي الناجم، عين الدفلي.
- وكالة واد الريو: شارع الاستقلال.
- وكالة فراندا: شارع الشهداء رقم 38، فراندا.
- وكالة قصر البخاري: محمد خميستي: قصر البخاري.
- وكالة خميس مليانة: شارع بلسعدي عبد القادر، خميس مليانة.
- وكالة ثنية الحد 01: شارع الاستقلال.
- وكالة غليزان: شارع المستشفي رقم 17، غليزان.

(1) من وثائق شركة موبليس.

المطلب الثالث: إستراتجية شركة موبليس

تستخدم شركة موبليس إستراتجية خاصة بمجال عملها، فماهي هذه الإستراتجية؟ وماذا نعني بها؟

الفرع الأول: إستراتجية التركيز

تركز شركة موبليس على السوق الجزائرية، وهذا من خلال اعتمادها على تقديم خدمات وعروض بأسعار أقل من منافسيها وبكفائة أعلى من منافسيها، لان إهتمام شركة موبليس موجه لتقليل التكاليف، فغرض الشركة في هذه الحالة هو زيادة حجم الإنتاج وتحقيق أرباح عالية، لذاك تركز شركة موبليس على إستراتيجية القيادة بالتكلفة، كما تقدم خدمات وعروض متميزة في الجودة لزبائن محددين، من خلال جعل الخدمات التي تقدمها هذه الشركة مختلفة ومتميزة عن الشركات الأخرى في ذهن الزبون، حتى تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وخلق ولاء لعلامتها.

المبحث الثاني: علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في شركة موبليس

يتكون سوق الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث منافسين، لذا اشتدت المنافسة بينهم من اجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق الجزائرية للاتصالات.

المطلب الأول: تعريف منافسي شركة موبليس

تعتبر كلا من جازي ونجمة من أهم منافسي شركة موبليس، فما هي مميزات الشركتين؟

الفرع الأول: شركة جازي"DJEZZY"

أولا: تقديم شركة اوراسكوم للاتصالات:

- مجمع اوراسكوم للاتصالات انشأ سنة 1988، تطور واحتل مكانة هامة في فترة قصيرة ودخل من الباب الواسع في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع"GSM" (الشبكة العالمية للهواتف النقالة). كانت بداية هذا المجمع في الشرق الأوسط ثم انتقل إلى إفريقيا وباكستان حيث فازت بأكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق، بداية بموبنيل (Mobinil) في مصر[1].

ازداد توسع شبكة الهاتف النقال لمجمع اوراسكوم في عدة بلدان من بينها: تونس، سوريا الباكستان، اليمن، الكونغو الديمقراطية، التشاد، زيمبابوي، ساحل العاج وأخيرا في العراق[2].
في شهر سبتمبر2001 وصل عدد المشتركين إلى 3.5 مليون مشترك في 20 بلد، وفي نهاية سنة 2002 ارتفع عددهم إلى 5 ملاين مشترك.

نتيجة للتوسع الكبير، أصبح مجمع اوراسكوم للاتصالات أول مشغل ورائد في استخدام شبكة الهواتف النقالة في هذه المناطق،ويعمل في الآونة الأخيرة ليصبح أول شركة مهيمنة على

(1) من وثائق شركة جازي.

(2) www.djezzy.dz

شبكة الاتصالات، من خلال تقديمها لخدمات عالية الجودة بفضل تفوق عمالها والذين يفوق عددهم "10000" عامل.

ثانيا: تعريف شركة أوراسكوم لإتصالات الجزائر: DJEZZY GSM

في صيف 2001 منحت وزارة الاتصال رخصة ثانية للهاتف النقال في الجزائر، بعد الرخصة الأولى التي منحت للبريد والمواصلات.

*** تعريف شركة:[1] DJEZZY GSM**

بالرغم من وجود منافسة شديدة من طرف شركات عالمية في هذا المجال علي سبيل المثال: فرنسا للاتصالات، تلفونيكا فازت اوراسكوم للاتصالات بثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعرض يقدر بـ: 737 مليون دولار.

الاسم التجاري لفرع شركة اوراسكوم للاتصالات في الجزائر هو **DJEZZY GSM** وقد أعلن عنه في ندوة صحفية بتاريخ 07/ 11/ 2001.

ثالثا: مميزات الشركة: نلخص مميزات جازي فيما يلي:[2]

- شبكة الاتصالات شركة "**DJEZZY GSM**" تغطي 48 ولاية جزائرية.
- هذه الشبكة تغطي 94.16 %.
- جازي تقترح أسعار مختلفة حسب المسافة فالأسعار محسوبة كل ثلاثين ثانية.
- كما تقترح على الزبائن إمكانية اختيار الرقم المفضل ومن خلاله يمكن الحصول على أسعار أفضل.
- جازي تعرض أطول مدة للاحتفاظ بالرقم والمقدر بمدى الحياة.

(1) www.djezzy.dz

(2) نفس المرجع السابق..

- جازي تعرض أسعار للمكالمات الدولية مماثلة لكل أنواع البطاقات.

الفرع الثاني: شركة نجمة(NEDJMA):

شركة الاتصالات الوطنية هي شركة رائدة في عالم الاتصالات في الشرق الأوسط وإفريقيا تحت اسم الكويت الوطنية، وفيما يلي عرض موجز لهذه الشركة:[(1)]

أولا: تقديم شركة الكويت الوطنية للاتصال

شركة الكويت الوطنية للاتصالات أنشأت سنة 1999، وتعتبر إحدى أهم الشركات الخاصة في الكويت برأسمال قدره 10 مليار دينار كويتي، أحدثت هذه الشركة تطورا ونموا ملحوظا في مجال الهاتف النقال في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ثانيا: تعريف الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة(NEDJMA):

ظهرت الشركة الوطنية للاتصالات في الجزائر، كفرع من الكويت الوطنية تحت اسم نجمة **(NEDJMA)**، والتي تحصلت في شهر ديسمبر سنة 2003 على رخصة الهاتف النقال، رغم المنافسة الكبيرة التي كانت في السوق من خلال المناقصة والتي تقدر بـ: 421 مليون دولار.

في بداية انطلاقها اعتمدت الشركة على استثمار كبير قدره "مليار دولار" خلال ثلاث سنوات استعمال احدث التقنيات التكنولوجية.

---

(1) www.nedjma.dz

ثالثا: مميزات شركةNEDJMA : لهذه الشركة عدة مميزات نذكر منها:

- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولي.
- التسعيرة موحدة في كل الاتصالات في الجزائر(الثابت والمحمول معا).
- تخفيض أسعارها فقط بالنسبة لبطاقة التعبئة 3000 دج.

تعرض جائزة لبطاقات 150 و200 و300 دج.

- تعتبر الأرخص نسبة للمشتركين.
- GPRS +MMS متوفرة عند نجمة.
- الاطلاع المجاني علي الرصيد.
- شبكة ذات جودة عالية وفي توسع مستمر.

الفرع الثالث: [(1)] اليقظة التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية في شركة موبليس.

تستعمل شركة موبليس اليقظة التنافسية لرصد كل تحركات المنافسين الآخرين (نجمة وجازي) وهذه الأخيرة ساعدتها كثيرا في الوصول لمعرفة معمقة للسوق الجزائرية وللمنافسة، كما ساعدتها كذلك على كسب حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين لها، وهذا من خلال الاستجابة لحاجيات الزبائن بالجودة وبالكمية وفي الوقت المطلوب.

كما تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ قرار فعال لشركة موبليس.

استطاعت اليقظة التنافسية أن تنمي وترفع من المزايا التنافسية لهذه الشركة من خلال:[(2)]

- الوعي في اتخاذ القرارات.

(1) من وثائق شركة موبليس.

(2) http://www.mobilis.dz تم تصفح هذا الموقع يوم 20/04/ 2012.

- تحسين علاقتها مع مورديها وزبائنها من خلال كسب ولائهم، مع التحسين المستمر في نوعية الخدمات التي تقدمها، فشركة موبليس تستعمل اليقظة التنافسية من خلال جمع معلومات خاصة بالمنافسين الحالين والمحتملين، وتحليل تلك المعلومات لاستغلالها في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: استقصاء حول شركة موبليس

لقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كطريقة علمية لجمع بعض المعلومات المراد الحصول عليها من المصادر الأولية لها، وذلك عن طريق اختيار عينة عشوائية ب100 شخص من المشتركين الجزائريين لملأ الاستبيان الذي قمنا بإعداده.

وقد قمنا بإعداد هذا الاستقصاء لتحقيق بعض الأهداف والمتمثلة بصفة رئيسية في تحديد علاقة اليقظة التنافسية في الرفع من الميزة التنافسية لشركة موبليس.

وبغرض الحصول على معلومات دقيقة ومحددة، وجب الاعتماد بشكل كبير على الأسئلة المغلقة، وتم إدراج بعض الأسئلة الأخرى كالأسئلة المفتوحة، مع حرصنا التام على تضمين كل سؤال غرض معين من طرحه.

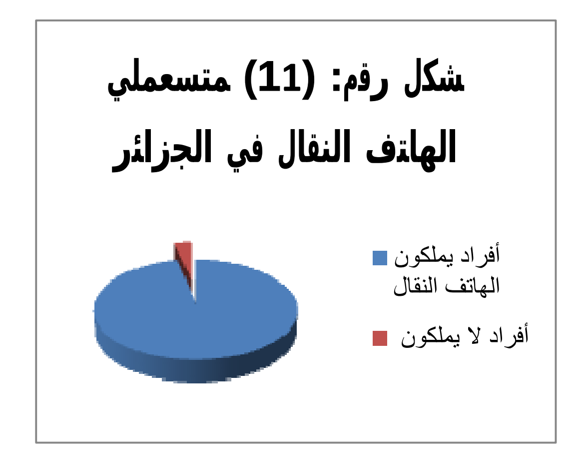
تحليل نتائج الاستبيان:

في مجال دراستنا لشركة موبليس وفي إطار البحث العلمي، أخذنا عينة عشوائية من المشتركين الجزائريين وهذه العينة تقدر بـ "100" مشترك، وبتحليل نتائج هذا الاستبيان تبين لنا ما يلي:

1- سوق الهاتف النقال في الجزائر له أهمية كبرى باعتباره متداول بكثرة لدى العديد من المشتركين، حيث أن نسبة 100% من عينة الاستبيان يعرفون تمام المعرفة الشركات الثلاثة للهاتف النقال في الجزائر (جازي، نجمة، موبليس)

2-جدول رقم: (02) مستعملي الهاتف النقال في الجزائر

الخيارات	التكرار	النسبة
أفراد يملكون هاتف نقال	97	%97
أفراد لا يملكون هاتف نقال	3	%3
المجموع	100	%100



المصدر: جدول رقم(02)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

إن ما يعادل 97% من عينة الاستقصاء لديهم هاتف نقال ونسبة 3% فقط ليس لديهم هاتف نقال وهذا راجع إما:

- لوجود هاتف ثابت في البيت.

- لوجود هاتف في مكان العمل.
- لعدم توفر المال لاقتناء هاتف نقال.

جدول رقم (03) مستعملي أنواع شبكات الهاتف النقال

الخيارات	التكرار	النسبة
مستعملي شبكة موبليس	80	%80
مستعملي شبكة نجمة وجازي	20	%20
المجموع	100	%100

شكل رقم (12): مستعملي أنواع شبكات الهاتف النقال

مستعملي شبكة موبيليس

مستعملي شبمة نجمة وجازي

المصدر: جدول رقم(03)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

حيث أن ما يقارب 80% من أفراد العينة يستعملون خط موبليس، و20% من باقي أفراد العينة يستعملون خطي نجمة وجازي.

3- فيما يخص شعار موبليس فإن نسبة 100% من عينة الدراسة يعرفون شعار موبليس (موبليس والكلّ يتكلم)، وهذا راجع للبرامج الترويجية والاستراتجيات المنتهجة من طرف هذه الشركة للتعريف بمنتوجاتها، وهذا بالاعتماد على وسائل الإعلام المختلفة والمتاحة للجمهور الجزائري.

4-جدول رقم (04): مشتركي موبليس حسب الأقدمية

الخيارات	التكرار	النسبة
مشتركين لبضعة أيام	5	%5
مشتركين منذ شهر	10	%10
مشتركين منذ 6 أشهر	25	%25
مشتركين منذ سنة أو أكثر	60	%60
المجموع	100	%100

شكل رقم(13): مشتركي موبليس حسب الأقدمية

مشتركي لبضعة أيام
مشتركي منذ شهر
مشتركي منذ 6 أشهر
مشتركين منذ سنة أو أكثر

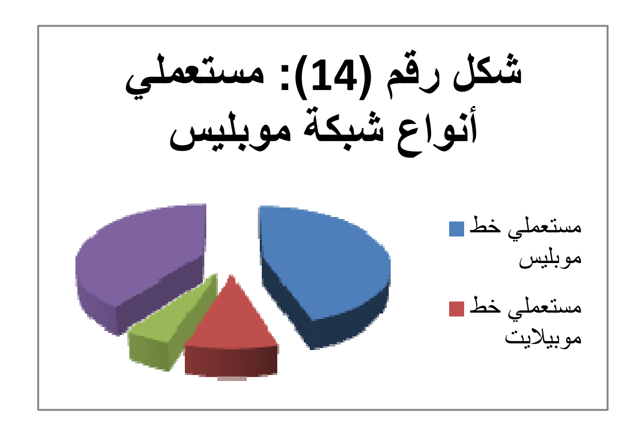
المصدر: جدول رقم (04)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات في الاستبيان.

فيما يخص مشتركي موبليس، فما يقارب 5% من عينة الدراسة يمتلكون خط موبليس لبضعة أيام فقط، ونسبة 10% مشتركين منذ شهر، ونسبة 25% مشتركين منذ 6 أشهر ونسبة 60% مشتركين منذ سنة أو أكثر، حيث ازداد حجم مشتركي شركة موبليس خاصة بعد الأحداث الكروية التي جرت بتاريخ 12 نوفمبر 2009، بين المنتخب الجزائري وشقيقه المصري، حيث تحول اغلب مشتركي أوراسكوم تيليكوم (DJEZZY) إلى استعمال الشبكة الوطنية موبليس .

5-جدول رقم (05): مستعملي أنواع شبكة موبليس

الخيارات	التكرار	النسبة
مستعملي خط موبليس	45	%45
مستعملي خط موبيلايت	10	%10
مستعملي خط موبيبوست	05	%05
مستعملي قوسطو	40	%40
المجموع	100	%100



المصدر: جدول رقم(05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد بيانات في الاستبيان.

يقدر مستعملي خط موبليس بنسبة 45% من العينة المدروسة وما يقارب 10%يستعملون خط موبيلايت ونسبة 5% يمتلكون خط موبيلايت، وما يعادل 40% يستعملون خط قوسطو.

6- جدول رقم (06): درجة رضا الزبون عن خدمات شركة موبليس

الخيارات	التكرار	النسبة
مستعملي خط موبليس	45	%45
مستعملي خط موبيلايت	10	%10
مستعملي خط موبيبوست	05	%05
مستعملي قوسطو	40	%40
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

شكل رقم (15): درجة رضا الزبون عن خدمات موبليس

المصدر: جدول رقم (06)

- فيما يخص الخدمات المقدمة من طرف شركة موبليس نسبة 50% من أفراد العينة راضين عن الخدمات المقدمة من طرف هذه الشركة ونسبة 40% من عينة الاستقصاء راضي نوعا ما عن موبليس وما يقارب 10% من أفراد العينة أراضين عن خدمات الشركة لذا فأغلبهم من مستعملي خطي جازي ونجمة.

7-جدول رقم (07) : النجاح المحقق من طرف شركة موبليس مقارنة بمنافسيها.

الخيارات	التكرار	النسبة
نجاح باهر	40	%40
نجاح متوسط	35	%35
لم تحقق نجاح حطم المنافسين	25	%25
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

شكل رقم (16): النجاح المحقق لموبليس مقارنة بمنافسها

نجاح باهر
نجاح متوسط

المصدر: جدول رقم (07)

- فيما يخص النجاح الذي حققه موبليس مقارنة بمنافسها (نجمة وجازي)، فنسبة 40% من إجابات أفراد العينة كانت أن شركة موبليس حققت نجاحا باهرا هذا لكونها منظمة حكومية ونسبة 35% يرون نجاح موبليس متوسط عموما، وما يعادل 25% يرون أنها لم تحقق نجاحا حطم الشركات المنافسة لها، وتقع في المركز الثالث حسبهم بعد جازي ونجمة، حيث نستخلص من أراء أفراد العينة أن شركة موبليس لقيت رواجا كبيرا بعد النجاح الذي حققته مقارنة بمنافسيها في مجال الهاتف النقال في الجزائر .

8- أما فيما يخص نجاح موبليس هل هو راجع لانتهاج هذه الشركة لإستراتيجية تميزها عن المنافسين:

فكانت معظم إجابات أفراد العينة بنعم، حيث كان نجاحها خاصة في خط "0661".

9- جدول رقم(8): زبائن شركة موبليس

الخيارات	التكرار	النسبة
رجال الأعمال	40	%40
إطارات الدولة	35	%35
زبائن عاديين	25	%25
المجموع	100	%100

شكل رقم (17): زبائن شركة موبليس

رجال الاعال
إطارات الدولة
زبائن عاديين

المصدر: جدول رقم(8)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

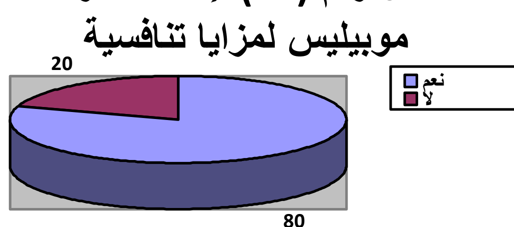
فيما يخص شريحة الزبائن التي تركز عليها أكثر شركة موبليس.

فنسبة 30% من أفراد العينة يرون أنها تركز أكثر على رجال الأعمال، وما يعادل 40% من نفس العينة يرون أنها تركز على إطارات الدولة، ونسبة 30% يلاحظون أنها تركز على الزبائن العاديين، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى شركة موبليس تبين لنا أن هذه الأخيرة تملك زبائن خاصين بها من ذوي الدخل المرتفع (إطارات دولة ورجال أعمال وهذه الميزة صعبت على المنافسين تقليدها نظرا لولاء فئة هذه الزبائن لشركة موبليس.

10. جدول رقم (09): امتلاك شركة موبليس لمزايا تنافسية

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	80	%80
لا	20	%20
المجموع	100	%100

الشكل رقم (18): إمتلاك شركة موبيليس لمزايا تنافسية



المصدر: جدول رقم (09)

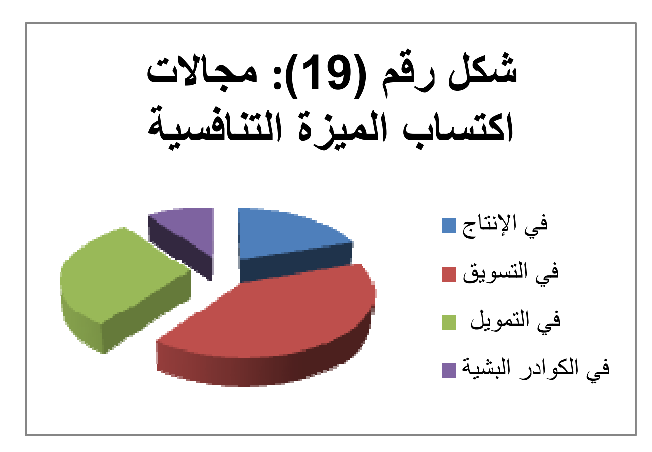
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

فيما يخص امتلاك شركة موبليس لمزايا تنافسية، فنسبة 80% من العينة كانت إجابتهم بنعم، أما نسبة 20% كانت إجابتهم بلا.

جدول رقم (10): مجالات اكتساب الميزة التنافسية

الخيارات	التكرار	النسبة
في الإنتاج	40	%40
في التسويق	35	%35
في التمويل	25	%25
في الكوادر البشرية	10	%10
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان



المصدر: جدول رقم(10)

حيث تم اكتساب هذه الميزة بنسبة 20% في الإنتاج، و 40% التسويق، و30 % في التمويل، ونسبة 10% في الكوادر البشرية، ومن خلال الدراسة الميدانية لهذه الشركة اتضح لنا أن هذه الأخيرة تملك ميزات تنافسية خاصة في مجال التسويق لمنتوجها، حيث أنها تسمح لمشتركي موبليس بتعبئة رصيدهم في أي مكان، ثم تسحب مبلغ الرصيد من حسابهم الجاري البريدي (**CCP**)، فهذه ميزة تميز شركة موبليس دون سواها.

11-جدول رقم (11): مدى استعمال موبليس لليقظة التنافسية

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	70	%70
لا	30	%30
المجموع	100	%100



المصدر: جدول رقم (11)

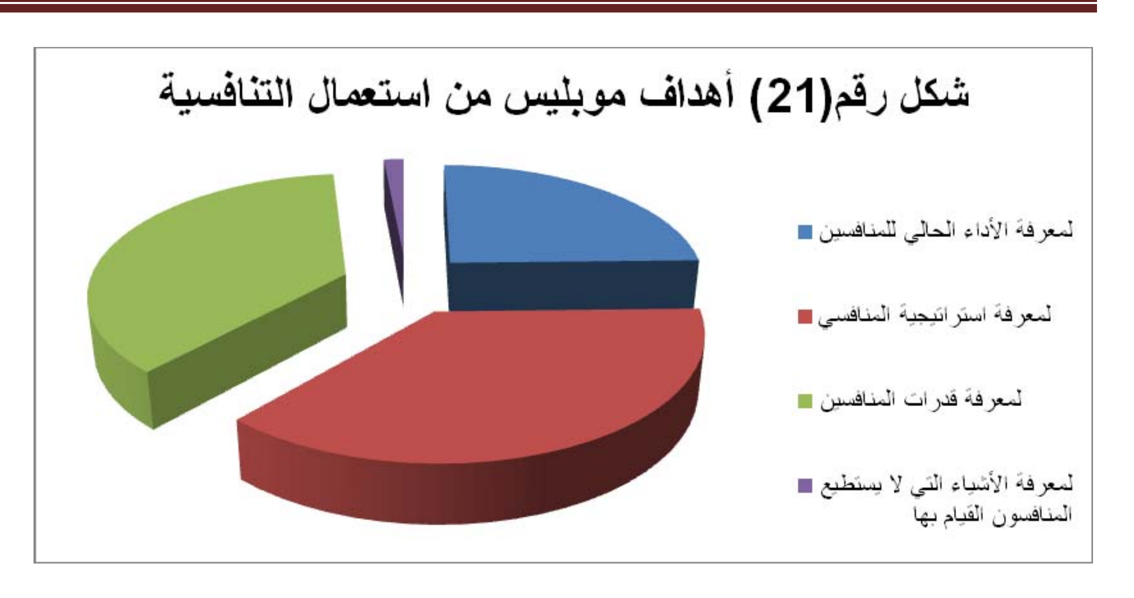
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة 70% من العينة المدروسة كانت إجابتهم بنعم موبليس تستعمل اليقظة التنافسية لرصد تحركات المنافسين (نجمة، وجازي)، والتفوق عليهم وما يقارب 30% من العينة كانت إجابتهم بلا، حيث أننا استخلصنا من الدراسة الميدانية التي قمنا بها لشركة موبليس، أن هذه الأخيرة تملك معلومات خاصة بمنافسيها في السوق الجزائرية، ومعظم هذه المعلومات متعلقة بالحصة السوقية لمنافسيها، بالعروض التي يريد المنافسين القيام بها، وكذا استراتيجيات وزبائن المنافسين وغيرها، حيث يتم الحصول على هذه المعلومات عن طريق استعمال نظام اليقظة التنافسية لرصد تحركات المنافسين.

جدول رقم (12): أهداف موبليس من استعمال اليقظة التنافسية

الخيارات	التكرار	النسبة
لمعرفة الأداء الحالي للمنافسين	20	%20
لمعرفة استراتيجية المنافسين	30	%30
لمعرفة قدرات المنافسين	30	%30
لمعرفة الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها	20	%20
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.



المصدر: جدول رقم (12)

ما يعادل 20% من أفراد العينة يعتبرون ان الهدف الأساسي من استعمال شركة موبليس لليقظة التنافسية كان من أجل معرفة الأداء الحالي للمتنافسين، ونسبة 30% من إجابات نفس العينة لمعرفة إستراتيجية المتنافسين، و30% لمعرفة الأشياء التي لا يستطيع المتنافسون القيام بها، بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في كسب أكثر عدد ممكن من مستعملي هذه الشبكة.

12. جدول رقم (13) : مدى تجسيد مشروع اليقظة في ثقافة موبليس

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	65	%65
لا	35	%35
المجموع	100	%100



المصدر: جدول رقم (13)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ أن نسبة 65% من عينة الاستبيان كانت إجابتهم بنعم، مشروع اليقظة التنافسية ضمن ثقافة شركة موبليس، أما 35% من أفراد هذه العينة كانت إجابتهم بلا، حيث استنتجنا من دراستنا لشركة موبليس أنها تعمل على أن تكون متفطنة لكل ما يحدث في بيئتها التنافسية من تغيرات، إلا أنها لم تخصص حلية خاصة في هذا المجال.

13. جدول رقم (14): مدى التزام إدارة موبليس بدعم مشروع اليقظة التنافسية

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	80	%80
لا	20	%20
المجموع	100	%100

شكل رقم (23) مدى التزام إدارة موبليس بدعم مشروع اليقظة التنافسية

نعم
لا

المصدر: جدول رقم (14)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

فيما يخص مدى التزام إدارة موبليس بدعمها الكامل لمشاريع اليقظة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، فنسبة 80% كانت إجابتهم بنعم، ونسبة 20% كانت بلا.

14- من بين الاقتراحات المقدمة لشركة موبليس بهدف تحقيق المزيد من النجاحات في ظل المنافسة الشرسة مع المنافسين الأخرين نذكر أهمها:

* التخفيض في أسعار المكالمات نحو كل الشبكات وكذلك في أسعار الرسائل القصيرة sms".

* تقديم امتيازات وإهداء رسائل قصيرة مجانا.

* يجب على شركة موبليس أن تقوم بعروض تساعد الشباب مثل جازي التي وضعت حانوت ماكر.

* تقديم مكالمات مجانية خاصة في المناسبات.

* التخفيض في سعر الامتياز.

* تحسين جودة الشبكة الهاتفية.

* فتح مجال الرسائل القصيرة SMS بدون رصيد نحو كل الشبكات .

* بيع شريحة موبليس مرفوقة بهاتف نقال من النوع الجيد.

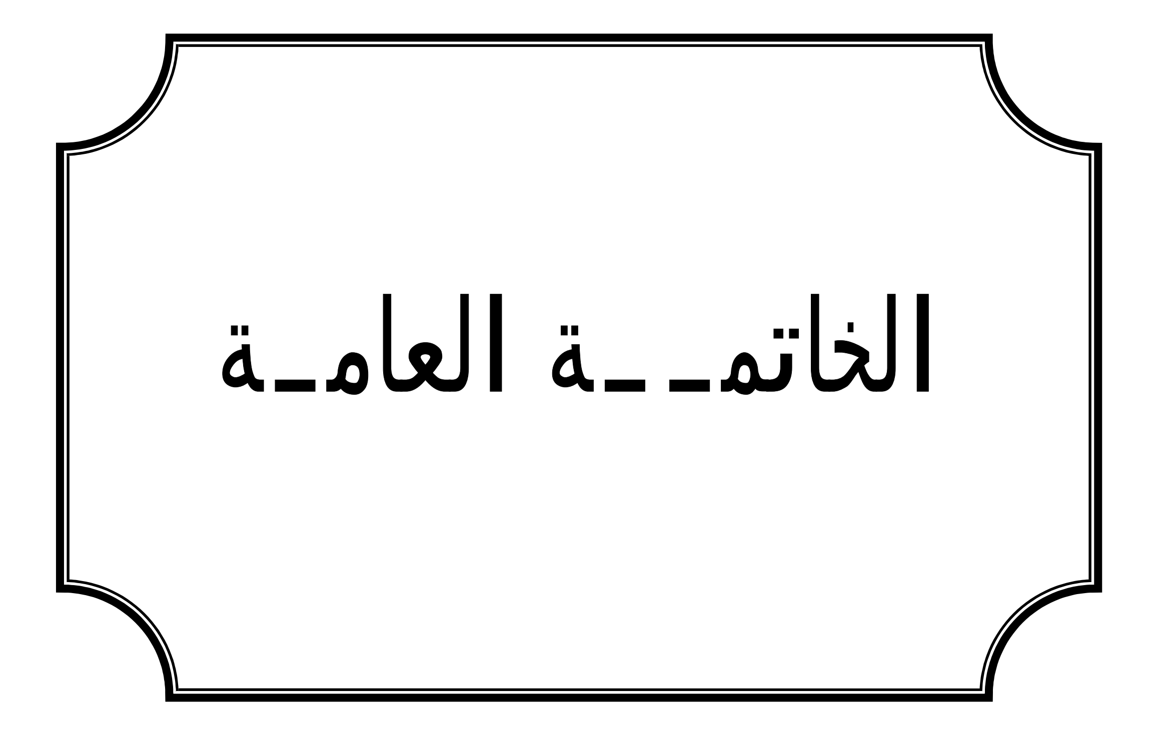
*دعم الشباب من خلال برمجة حصص ممولة من طرف شركة موبليس مثل: تمويل الفرق الرياضية.

*مساعدة المحتاجين والفقراء والمساكين، وهذا بالإشراف على صناديق الزكاة أو لدعم الطفولة المسعفة... وغيرها، وهذا بهدف كسب ولاء المستهلكين أكثر فأكثر.

خلاصة الفصل:

حاولنا إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية مستعينتين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا بتقديم شركة موبليس ثم تطرقنا لأهداف وقيم وطموحات هذه الشركة، والإستراتيجية التي تنتهجها، وفي الأخير تحدثنا عن اليقظة التنافسية وعلاقاتها برفع الميزة التنافسية لشركة موبليس، مع التطرق لأهم منافسي شركة موبليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

كنتيجة خلصنا إليها من خلال اللقاءات المتكررة مع إطارات المنظمة، ومن خلال المعلومات التي قدمت لنا استنتجنا أن هذه الشركة غير مدركة تمام الإدراك للدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في الرفع من ميزاتها التنافسية، ومع هذا فقد لمسنا أن هناك مجهودات جبارة تبذل لها هذه الشركة من أجل أن تكون متفطنة لكل التغيرات البيئية المتسارعة، لذا يتوجب على هذه الشركة أن تولي اهتماما بالغا لبيئتها وتتيقظ لها للتمكن من الاستفادة من الفرص واقتناصها وتحويل التهديدات فرصا لصالحها حتى تضمن نموها واستمراريتها في السوق.



الخاتمـــة العامـة

الخاتمة العامة:

من خلال دراسة هذا البحث تطرقنا إلى دراسة عدة جوانب منها ما تعلق بالبيئة وخصائصها ومتغيراتها، ومنها ما تعلق بالإستراتجية وصياغتها والجانب الآخر تعلق بالميزة التنافسية وكيفية تحقيقها، واليقظة التنافسية وعلاقاتها بالرفع من الميزة التنافسية، فالبيئة تعمل على توفير المعلومات والموارد للمنظمة من خلال بيئتها الخارجية التي تنشط فيها، حيث تم عرض سريع لمفهوم البيئة الخارجية فهنا تظهر الأهمية ويظهر الدور الذي تلعبه المنظمة في التفاعل مع بيئتها والتكيف معها في ظل التغيرات السريعة والمفاجئة وفق دراسات عديدة، ويبقى كل هذا ضمن تحقيق الهدف الذي هو جمع المعلومات الخاصة بالبيئة وتحديد نوعيتها، وللمعلومات والمعطيات التي تملكها المنظمة دورا كبيرا في تحديد الإستراتيجية وتبقى الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة، فقد تعتمد على خيارات جديدة من بين عدد كبير من الخيارات المطروحة أمامها وفقا لمستوياتها، ولهذا يجدر بالمنظمة اختيار وتطبيق إستراتيجية تنافسية، فمهمة الإستراتيجية التنافسية تتبلور في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المنظمة لسلسلة قيمتها، وهذا يسمح من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتطويرها ولا تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إلا بالتأقلم مع المتغيرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية، كما يجب أن تعتمد على اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وغيرها من اجل اتخاذ قراراتها.

حيث خلصنا إلى نتائج تتمثل في كون اليقظة التنافسية عملية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، لأنها تعتبر المصدر الأهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل أفضل، وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عليهم.

فمن خلال كل ما سبق حاولنا استخلاص بعض النتائج التي قد تؤكد بعض الفرضيات المقترحة، وتنفي الجزء الآخر، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والآفاق المستقبلية التي لم نتعرض لها في بحثنا.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

1. من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وبلجوء هذه المنظمة لليقظة التنافسية، يؤكد أنها من المنظمات المعاصرة، وهذا ما يؤكد لنا الفرضية رقم (01).

2. تحقق أهداف المنظمة عن طريق التعرف الجيد على بيئتها، والتحليل الدقيق لقدراتها، واختيار الإستراتيجية المناسبة لقدراتها في تلك البيئة، هو ما يزيد من درجة الوصول للأهداف المسطرة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية رقم (02).

أما فيما يخص الجانب التطبيقي ومن خلال ما تحصلنا عليه من معلومات حول شركة موبليس والدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا للنتائج التالية:

1. تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية ليس فقط بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية والمالية، ولإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تسمح بتطبيق استراتيجياتها التنافسية وهذا ما ينفي الفرضية رقم (03).

2. إن تعقد البيئة وزيادة حدّة المنافسة فرض على المنظمة إقامة نظام لليقظة التنافسية، يضمن لها الاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية، أي أن كلما زادت المنافسة زادت حاجة المنضمين لليقظة التنافسية، فهذا يؤكد الفرضية رقم (04).

حتى تقوم المنظمة بعملية اليقظة على أكمل وجه لا بد لها من وضع خلية يقظة متكاملة وقائمة بذاتها في هيكلها التنظيمي، بحيث تضمن تدفق وانتقال جيد للمعلومات عبر كل المستويات الإدارية.

انطلاقا من الدراسة الميدانية استنتجنا أن ثقافة اليقظة بعيدة نوعا ما عن التفكير الإداري للمنظمة، وهذا ما يؤكد الفرضية رقم (05)، ونرجع الأمر في ذلك لعدة أسباب نذكر أهمها:

* لا مبالاة المسيرين عن ما يجري في الساحة الدولية من تغيرات عميقة في المجال الاقتصادي، لكون المنظمة الجزائرية تعمل في بيئة أقل شراسة من البيئة التنافسية الدولية.

* عدم إدراك إطارات المنظمة للدور الذي تلعبه اليقظة في خلق ميزة تنافسية لها.

* عدم توفير فريق مختص في اليقظة في المنظمات الجزائرية.

* إلا أن ومن خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في شركة موبليس اتضح لنا أن هذه الأخيرة تستعمل نظام اليقظة التنافسية لرصد جميع المعلومات المتعلقة بمنافسيها (جازي ونجمة)، لكن ليس لها قسم متخصص في نظام اليقظة.

التوصيات:

- وبناء على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

* يجب الاعتماد على خبراء ورجال متخصصين بعملية اليقظة التنافسية.

* إنشاء ونصب خلية يقظة تهتم خاصة بالمنافسين وتطلعاتهم .

* بعث ثقافة اليقظة في كل أوساط العاملين داخل المنظمة.

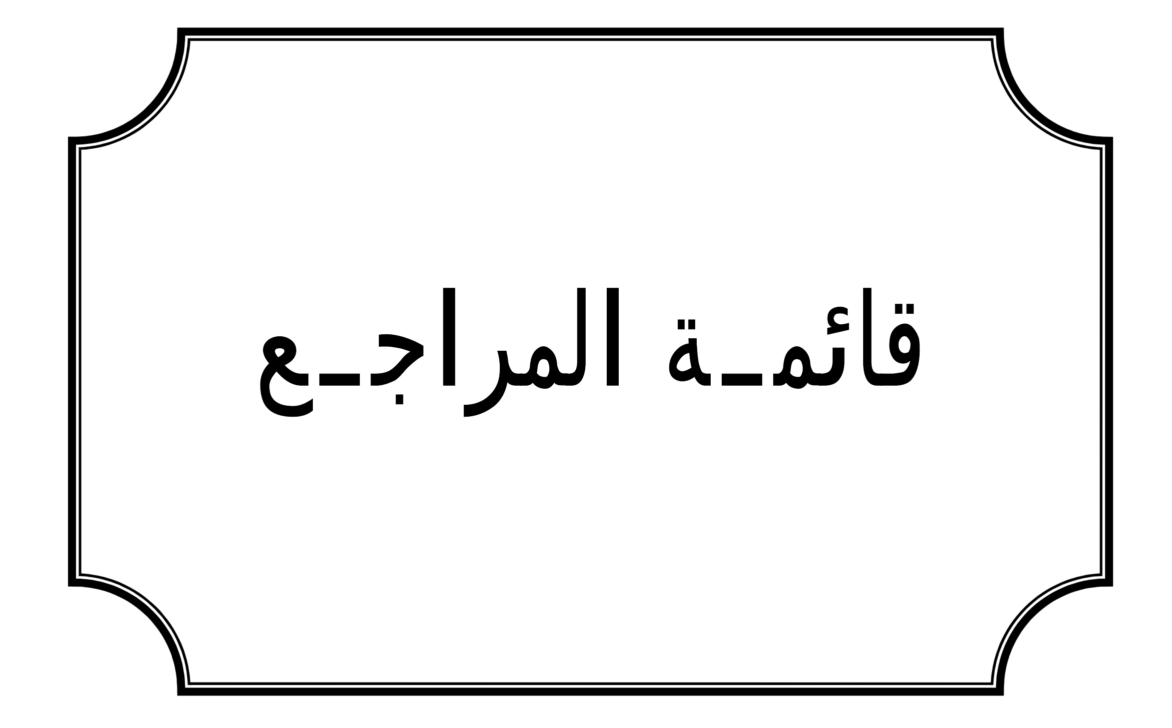
* إنشاء قسم خاص باليقظة في الهيكل التنظيمي لشركة موبليس لتوسيع مجال عملية اليقظة التنافسية.

الأفاق المستقبلية:

* كما نقترح آفاق مستقبلية يمكن دراستها والتعمق فيها أكثر فأكثر.

* إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه، من طرف باحثين آخرين، من خلال دراسة المواضيع التالية.

- اليقظة التنافسية كمورد للحصول على المعلومة.
- أخلاقيات وقوانين اليقظة التنافسية.
- وسائل وطرق عملية اليقظة التنافسية.
- اليقظة التنافسية فن وابتكار.



قائمـة المراجـع

قائمـــة المراجـــع

قائمة الكتب باللّغة العربية:

1. إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2007.

2. حنفي عبد الغفار، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، عمان، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع 2000.

3. خليل محمد ثابت حسن الشماع، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4 2009.

4. شوقي جواد، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000.

5. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

6. عمر وصفي عقيلي، نظرية المنظمة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ط4، 2009.

7. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

8. م. أوكيل اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعي 1994.

9. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008.

10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، 1998.

قائمة الكتب باللغة الفرنسية:

1. Baumard Ph, stratégie surveillance des environnements concurrentiels édition Masson, paris 1991,

2. Hamadouche A Méthode et outils d'analyse stratégique édition chihab 1997.

3. Jean jacques lambien, le marketing stratégique, paris 2 édition, 1993.

4. Maporter l’aventage, concurentiel des nations, EVE dayra miel carsk.

5. Pateyron emmanul.la veille stratégique (paris vect Economica, 1998

المذكرات:

1. عمار بوشناق، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2002.

2. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

3. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2002.

الانترنت:

www.clic.net/presse/arties/25/03/2012.RTML.

www.mmrdium.com/veille/qeuotrent.pdf

wwwivrille.e.ecom/page veille

www,strategis.ie ge ca/ssyp/bs 0021f.html

www.veille.com/pageveille.html

www.mobilis.dz.
www.djezzy.dz
www.nedjma.dz


الملاحــق